

Política “New Normal”: aumentar la productividad en el trabajo a distancia

Información del caso de estudio:

Organización: Siemens

Tamaño: 320 000 empleados

Localización: Munich, Alemania

Sector: Digitalización para industrias e infraestructuras

Contexto operacional

La pandemia de coronavirus supuso un gran reto para muchas empresas que tuvieron que cambiar a un entorno de trabajo digital. Siemens no fue una excepción y desarrolló su nueva política «New Normal» para sobrevivir y adaptarse a la realidad rápidamente cambiante del mundo profesional.

El problema/oportunidad

Durante las fases más críticas de la pandemia, Siemens desarrolló diversas soluciones flexibles para garantizar la seguridad de los empleados y el mantenimiento de todos los servicios de la empresa. Siemens optó por un modelo de trabajo a distancia a largo plazo, en el que las personas pueden trabajar a distancia 2-3 días a la semana si su volumen de trabajo se lo permite. Las encuestas globales realizadas entre los empleados de Siemens habían confirmado el deseo de una mayor flexibilidad y soluciones individuales en cuanto a la ubicación del trabajo.

Qué se ha hecho

El trabajo móvil no se refiere únicamente a la oficina en casa, sino al hecho de que los empleados pueden elegir, previa consulta con su jefe, el lugar de trabajo en el que se sienten más productivos. El modelo de trabajo híbrido incluye, por tanto, entornos de trabajo como las oficinas de co-working.

Según Roland Busch, Consejero Delegado Adjunto y Director Laboral de Siemens AG, este cambio también implica un estilo de gestión diferente orientado a los resultados, no a la presencia en la oficina: «Confiamos en nuestros empleados y les damos poder para dar forma a su propio trabajo con el fin de lograr los mejores resultados posibles»¹. Con este fin, una plataforma informática central proporciona a los empleados toda la información pertinente, así como formación específica para los directivos. La mentalidad de crecimiento y la capacitación -es decir, el fomento del aprendizaje permanente y la capacitación de los empleados- son las dos piedras angulares en las

El equipo responsable del modelo de trabajo «New Normal» recogió las aportaciones de empleados de muchos sectores distintos: Estrategia, Recursos Humanos, TI y representantes de la empresa para atender el mayor número posible de necesidades.

Desde la pandemia, Siemens ha tomado muchas medidas para seguir fomentando la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo incluso cuando se trabaja a distancia. Por ejemplo, Sonja Hoppe (Directora de Excelencia Empresarial de Plataformas de Aplicaciones de TI y Soluciones Digitales de Siemens) explica:

Pronto empezamos a entablar intercambios personales más intensos, realizamos más interacciones virtuales, y de nuevo stand-ups, frecuentes cafés virtuales de equipo y bilaterales ad hoc para comprobar cómo están los compañeros e intercambiar experiencias. También celebramos una salida virtual con elementos conjuntos de aprendizaje y diversión, organizada por miembros muy creativos del equipo. La preparación de nuestra cocina navideña virtual acaba de empezar con una convocatoria de recetas favoritas de los distintos países de los miembros del equipo.¹

Otra iniciativa importante de Siemens en los ámbitos de la inclusividad, la empatía y la salud mental fue la integración del movimiento de coaching GROW2GLOW², que explora los retos personales o profesionales. Esta red de toda la empresa, centrada inicialmente en el coaching de mujeres, ofreció a los empleados de todos los sexos la posibilidad de recibir tres horas de coaching gratuito al iniciarse el distanciamiento social y el trabajo a distancia.

Cuando, tras el fin de la pandemia, empezaron a surgir preocupaciones sobre las nuevas posibilidades de trabajo híbrido, como la posible limitación de las interacciones sociales o las oportunidades de colaboración, Siemens presentó la aplicación «Comfy Flexible Spaces»³ en junio de 2022. Se suponía que la aplicación ayudaría a los empleados a aplicar la política New Normal. Entre sus principales características se incluyen:

1. Preferencias en la oficina: Los empleados podían indicar sus espacios de trabajo o días de oficina preferidos y, al mismo tiempo, ver los seleccionados por sus compañeros. Como resultado, mejoraron las conexiones dentro de la empresa.
2. Filtro de futuros compañeros: Los empleados podían comprobar cuándo estarían en la oficina los compañeros de trabajo relevantes, lo que les ayudaba a planificar sus horarios y facilitaba la incorporación de los nuevos empleados al permitir las conexiones entre equipos.
3. Coworker Delegate Booking: Esta función simplificó la organización de reuniones y la reserva de espacios al permitir a los empleados reservar espacios para compañeros de equipo.

¹ G. ADENAU, [Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing](#), LinkedIn.com, 2020.

Herramientas como esta aplicación son útiles para minimizar el «síndrome de la oficina vacía» y fomentar un sentimiento de comunidad entre compañeros.

Resultados

Para Siemens, el cambio a la New Normal ha generado varios beneficios: La posibilidad de alternar entre el trabajo presencial y a distancia ha convertido la oficina en un lugar donde la gente se reúne e interactúa, en lugar de limitarse a trabajar de 9 a 5 horas. Al mismo tiempo, la empresa informa de que la política New Normal ha mejorado la autodeterminación, la resiliencia y el rendimiento general de los empleados. Dejarles trabajar de forma independiente y responsable está reforzando el atractivo de la empresa, aumentando así la diversidad de sus equipos. Este concepto de trabajo afecta ya a empleados de 43 países, y siempre tiene en cuenta los requisitos legales locales, como los derechos de los representantes de los trabajadores, los requisitos específicos de los distintos perfiles laborales y las preferencias individuales. Se basa esencialmente en un acuerdo mutuo entre empleados y directivos.

Referencias

- G. ADENAU, [*Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing*](#), LinkedIn.com, 2020.
- S. COLLIS, [*How to Prevent Your Office from Becoming a Ghost Town*](#), Amicus.com.au, 2024.
- I. HOFMANN, [*'We just started' – The beginning of a grassroots movement*](#), blog.siemens.com, 2022.
- M. PALMER, [*Siemens adds hybrid work collaboration tools to its workplace technology solution: Comfy*](#), press.siemens.com, 2022.
- K.SOMBORN, [*Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“*](#), press.siemens.com, München, 2020.
- DR. J. WALLISCH, [*Mobiles Arbeiten bei Siemens*](#), Changeement! - Veränderungsprozesse aktiv und erfolgreich gestalten, 2021.
- SIEMENS WEBSITE, [*Arbeiten bei Siemens: #NewNormal*](#), siemens.com, 2024.