

**Análisis de la implementación del modelo híbrido en el área operativa de la Compañía
Zurich ubicada en la ciudad de Bogotá**

Anderson Alzate Cortés

Carlos Alberto Peña Pedraza

Cristian Felipe Gutiérrez Moreno

Luz Amparo Mancera Bonilla

Sindy Paola Moreno Ariza

Asesora

Sandra Patricia Vargas Vargas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2023

Dedicatoria

Queremos agradecer a Dios porque es quien nos ha guiado en este camino de decidimos emprender de aprendizaje y mejoramiento de nuestros conocimientos y así poder forjar un futuro mejor tanto personal, como profesional y laboral buscando siempre cumplir las metas trazadas por cada uno de nosotros. También a nuestras familias quienes siempre han estado para apoyarnos y quienes nos alientan para no dejarnos vencer en ningún momento de la vida, agradecemos a nuestros amigos, cuyo aliento y amor han sido nuestra fuente de inspiración constante. A nuestros tutores, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD por compartir su conocimiento y guiar nuestros pasos con paciencia y dedicación siempre con la mejor disposición, siempre prestos a guiarnos y compartimos su conocimiento y de esta forma que nosotros podamos cumplir esta meta trazada para ser profesionales en cada una las carreras que escogimos. A nuestros compañeros de clase, por enriquecer nuestras discusiones y hacer de este viaje educativo una experiencia memorable. De igual manera, tenemos agradecimiento a la Universidad que siempre piensa en mejorar para que más personas puedan cumplir sus sueños y lograr tener educación de calidad, solo queda mencionar que este esfuerzo refleje nuestro compromiso con el aprendizaje y el crecimiento, y que contribuya de alguna manera al conocimiento y avance en nuestra área de estudio. Este logro también es vuestro, y con gratitud lo compartimos con ustedes, esto es un claro ejemplo de que con esfuerzo y dedicación se puede lograr todo lo que uno en la vida se propone.

Agradecimiento

En la culminación de este trabajo, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron de manera significativa en la realización de este proyecto académico. Sus aportes, apoyo y aliento fueron fundamentales para llevar a cabo este esfuerzo con éxito. No podemos dejar de reconocer el apoyo constante de nuestras familias y amigos. Sus palabras de aliento, paciencia y comprensión fueron nuestro soporte emocional a lo largo de este proceso. A pesar de las exigencias del trabajo académico, siempre estuvieron ahí, recordándonos la importancia de perseverar.

Nos encontramos en el inicio de la recta final desarrollando y aprendiendo del Diplomado de Profundización en Gerencia de Talento Humano, donde no podemos dejar de hacer un alto para mirar atrás y dar gracias por cada uno de los procesos de aprendizaje que han permitido a cada uno de los integrantes de este grupo estar en esta instancia, por ello damos gracias a quienes han sido y serán parte integral de nuestra travesía hacia la excelencia académica.

Gracias a Dios y a los docentes que guiaron nuestro camino durante todo nuestro proceso formativo profesional, donde continúan los aprendizajes de la mano de la tutora, compañeros, familiares que llenan de esperanza cada esfuerzo realizado para culminar de manera satisfactoria esta carrera

La realización de esta carrera profesional ha sido una experiencia de aprendizaje invaluable, y estamos profundamente agradecidos por todas las oportunidades y apoyo recibidos.

Con aprecio y entusiasmo

Resumen

Las organizaciones pueden tener varios tipos de problemas que se detectan desde el liderazgo del área de Talento humano, y para poder encontrar posibles soluciones, recomendaciones o planes de mejora es necesario realizar un análisis detallado de la situación, aplicando una metodología robusta que permita encontrar datos y estadísticas claves. Luego de que llegara al mundo la pandemia del Covid-19 las formas de desempeñar labores cambiaron, muchas empresas quebraron, otras se reinventaron, algunas determinaron solo la forma virtual para trabajar y hay empresas como Zurich que desde marzo 2022 modificaron el modelo de trabajo y lo convirtieron en híbrido, permitiendo así que los colaboradores asistan 2 días a la oficina y los 3 restantes trabajen desde casa, pues esta empresa considera que esto permite mantener relaciones cercanas, desempeñar mejor las relaciones interpersonales, conocer quién está detrás de una pantalla, y continuar atendiendo a clientes externos de forma presencial para que sea personalizada la atención y de esta forma brindar un valor agregado y marcar la diferencia en el mercado. Por tal motivo, en el presente trabajo se encuentra el análisis de la resistencia que tienen los colaboradores de áreas operativas al momento de adherirse al modelo híbrido, y, adicional se comparten algunas recomendaciones a Zurich que pueden ser tenidas en cuenta por sus líderes para la mejora de la problemática identificada.

Palabras Clave: Arl, Ergonómico, Híbrido, SGSST, Teletrabajo.

Abstract

Organizations may have several types of problems that are detected from the leadership of the Human Talent area, and in order to find possible solutions, recommendations or improvement plans it is necessary to perform a detailed analysis of the situation, applying a robust methodology that allows finding key data and statistics. After the Covid-19 pandemic reached the world, the ways of working changed, many companies went bankrupt, others reinvented themselves, some determined only the virtual way to work and there are companies like Zurich that since March 2022 modified the work model and made it hybrid, allowing employees to attend 2 days at the office and the remaining 3 days to work from home, The company believes that this allows them to maintain close relationships, perform better interpersonal relationships, know who is behind the screen, and continue to serve external customers in person so that the service is personalized and thus provide added value and make a difference in the market. For this reason, in this paper there is an analysis of the resistance that employees in operational areas have when adhering to the hybrid model, and, in addition, some recommendations are shared with Zurich that can be taken into account by their leaders to improve the problems identified.

Keyword: Arl, Ergonomic, Hybrid, SGSST, Telework.

Tabla de contenido

Introducción	12
Reseña de la Empresa	13
Zurich Colombia Seguros S.A.	13
Misión	14
Visión	14
Valores	14
Planteamiento del Problema	15
Justificación	17
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.....	18
Antecedentes del problema	19
Marco Teórico.....	22
Marco Legal	24
Política de Trabajo Remoto	24
Requisitos Técnicos y de Seguridad para los Empleados Remotos.....	24
Normas de Disponibilidad y Horarios de Trabajo.	25
Proceso para Supervisar y Evaluar el Desempeño de los Empleados Remotos.	25
Acuerdos de Trabajo Remoto	25
Cumplimiento Legal	26

Cumplimiento con las Leyes de Privacidad de datos y Protección de Información	
Confidencial.....	26
Salud y Seguridad Ocupacional	26
Regulación del Trabajo Remoto	27
Política y Acuerdos de Trabajo Remoto.	27
Metodología	28
Diagnóstico Organizacional.....	28
VP Financiera (CFO).....	29
VP Indemnizaciones	29
VP Suscripción (UW).....	29
VP Servicio al cliente (CX)	29
VP Banca seguros	29
Gerencia de Recursos Humanos	29
VP Legal & Cumplimiento.....	30
Gerente de Riesgos	30
Encuesta	32
Análisis de la Información.....	33
Conclusiones.....	55
Recomendaciones	57
Referencia Bibliográfica.....	59

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ficha técnica de la encuesta</i>	32
Tabla 2 <i>Género con el que los colaboradores se identifican</i>	33
Tabla 3 <i>Rango de edades de los trabajadores de Zurich encuestados</i>	34
Tabla 4 <i>Estado civil</i>	35
Tabla 5 <i>Con quien viven los colaboradores encuestados de Zurich</i>	36
Tabla 6 <i>De los colaboradores encuestados cuáles colaboradores tienen hijos</i>	37
Tabla 7 <i>Los colaboradores califican la virtualidad para el trabajo de la siguiente forma</i> .	38
Tabla 8 <i>Los colaboradores indican la modalidad de trabajo que más les llama la atención</i>	39
Tabla 9 <i>Preocupaciones de los colaboradores al asistir a sus sitios de trabajo</i>	41
Tabla 10 <i>Lo que sienten los colaboradores con respecto a la adopción del modelo híbrido en Zurich</i>	42
Tabla 11 <i>Precepción de los colaboradores frente al modelo de trabajo 3x2</i>	43
Tabla 12 <i>Lo que consideran los colaboradores que les falta en cuanto a medidas para respaldar el modelo híbrido</i>	45
Tabla 13 <i>Posibilidad de renunciar a Zurich y buscar en el mercado laboral una oferta en donde la modalidad sea 100% virtual</i>	46
Tabla 14 <i>Has tenido dificultades para separar tu vida laboral de tu vida personal cuando trabajás desde casa</i>	48
Tabla 15 <i>Cómo manejas los desafíos relacionados con la desconexión social o la falta de interacción en un entorno de trabajo híbrido</i>	49
Tabla 16 <i>Lo que consideran los colaboradores que hace falta para adaptarse al modelo híbrido</i>	50

Tabla 17 *Espacio en el que los colaboradores trabajan cuando están en casa.....52*

Tabla 18 *Pregunta 17 Reacción de los colaboradores si se regresa 100% a la presencialidad*

.....53

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Logo de la empresa</i>	13
Figura 2 <i>Organigrama de la empresa</i>	31
Figura 4 <i>Pregunta 1 Género de las personas encuestadas</i>	33
Figura 5 <i>Pregunta 2 Grupo de edades al que pertenecen los encuestados</i>	34
Figura 6 <i>Pregunta 3 Estado civil del colaborador</i>	35
Figura 7 <i>Pregunta 4 Con quien viven los encuestados</i>	36
Figura 8 <i>Pregunta 5 Colaboradores que tienen hijos</i>	37
Figura 9 <i>Pregunta 6 Teniendo en cuenta la modalidad virtual de trabajo que Zurich mantuvo durante la pandemia (100% virtual), califica de 1 a 5 (en donde 1 es mínimo y 5 es máximo) ¿Qué tanto te gustó esta experiencia?</i>	38
Figura 10 <i>Pregunta 7 Al desempeñar un rol de trabajo operativo en Zurich ¿Qué modalidad de trabajo crees que es más adecuada para ti?</i>	39
Figura 11 <i>Pregunta 8 ¿Cuál es tu preocupación o desafío principal al asistir a la oficina según el modelo de trabajo híbrido que Zurich ha venido implementando?</i>	40
Figura 12 <i>Pregunta 9 ¿Cómo te sientes acerca de la posibilidad de trabajar de forma híbrida en Zurich?</i>	42
Figura 13 <i>Pregunta 10 Percepción del colaborador frente al modelo híbrido 3x2</i>	43
Figura 14 <i>Pregunta 11 ¿Qué medidas crees que debería tomar la empresa para respaldar el modelo híbrido?</i>	44
Figura 15 <i>Pregunta 12 Posibilidad de renunciar a Zurich</i>	46
Figura 16 <i>Pregunta 13 Dificultades para separar tu vida laboral de tu vida personal</i>	47

Figura 17 <i>Pregunta 14 Desafíos relacionados con la desconexión social en un entorno de trabajo</i>	49
Figura 18 <i>Pregunta 15 Lo que falta para adaptarse al modelo híbrido</i>	50
Figura 19 <i>Pregunta 16 Espacios de trabajo en casa aptos para desempeñar labores</i>	51
Figura 20 <i>Pregunta 17 Reacción de los colaboradores si se regresa 100% a la presencialidad</i>	53

Introducción

En este trabajo podemos ver cómo la pandemia que atravesamos en el mundo dejó a su paso grandes desafíos y transformaciones de múltiples procesos, en particular en el ámbito laboral, donde ha surgido una notable tendencia de varias organizaciones por implementar trabajos remotos y otros casos modelos híbridos, sin embargo, en el desarrollo de este trabajo estaremos enfocándonos en una empresa del sector asegurador ubicada en Colombia llamada Zúrich, que desde marzo de 2022 implementó un modelo híbrido (trabajo en casa y oficina) en su área de operaciones, pero se ha notado una gran resistencia por parte de muchos de los colaboradores para adherirse a esta forma de laborar.

Para muchos colaboradores el trabajo remoto brindó la oportunidad de pasar más tiempo con sus seres queridos, lo que ha mejorado considerablemente su calidad de vida, por ello, pensando en el bienestar de todos, Zurich buscó la forma para brindar dichos espacios acompañados de seguridad y tranquilidad y garantizar así un buen desempeño de sus colaboradores, evitando la presencialidad al 100%, sin embargo, no se ha logrado la aceptación esperada por parte de los funcionarios dado que no cumplen con los días programados para asistir a las oficinas; por tal motivo, estaremos profundizando dichos comportamientos en pro de identificar las razones y encontrar soluciones del por qué se están rehusando al cumplimiento de esta nueva política organizacional implementada por el equipo de Talento Humano de la organización.

Reseña de la Empresa

Zurich Colombia Seguros S.A.

Es una empresa de venta de seguros generales, su casa matriz se encuentra en Suiza y fue creada en 1872. En Latinoamérica se encuentra ubicada en 6 países, y está presente en Colombia, sucursal que cuenta con 290 colaboradores y en su mayoría ubicados en Bogotá. Llegó a este país comprando la operación de QBE Seguros y desde entonces se ha enfocado en posicionarse en el mercado a pesar de la difícil competencia, para ello busca como valor agregado que día tras día se trabaje para mejorar la experiencia antes, durante y después de la prestación del servicio, ya que de esta manera puede fidelizar a sus clientes y captar nuevos. Así mismo, uno de sus objetivos estratégicos es cuidar a sus colaboradores y accionistas creando así valor sostenible para todos.

Figura 1

Logo de la empresa



Nota. Es el logo que representa la marca de la Compañía de Seguros

Fuente. Logo Zurich. (s. f.). Zurich Colombia Seguros. <https://zurichseguros.com.co/es-co>

Misión

“Ayudar a las personas, empresas y organizaciones a entender y protegerse de los riesgos. Ofrecemos protección inteligente y nuestros clientes eligen Zurich porque confían en que les brindaremos experiencia, conocimiento y estabilidad.”

Visión

“Ser la mejor aseguradora para nuestros clientes, el mejor lugar de trabajo para nuestros empleados y la mejor inversión para nuestros accionistas”

Valores

“Dan forma a nuestra cultura y definen la forma en que trabajamos:
Somos un solo equipo, valoramos la diversidad y el potencial de cada individuo
Abrazamos nuevas ideas para superar expectativas de nuestros clientes
Cumplimos nuestras promesas y defendemos lo correcto”

Planteamiento del Problema

La pandemia a nivel mundial y en los diferentes aspectos de la vida diaria ha traído y dejado consigo problemas, dificultades y también cambios en la cultura de muchos procesos que se venían realizando durante años de la misma manera; esto enfocado a nivel organizacional ha evidenciado que muchos colaboradores se resistan a volver a trabajar de forma presencial pues se han dado cuenta que al estar en casa pueden compartir mayor tiempo con familiares e hijos, también se ha demostrado que la calidad de vida mejora cuando se evitan 3 horas de tráfico al día que por consiguiente se ve reflejado como pérdida de tiempo dejando solo agotamiento físico y mental.

Por tal motivo el reto de esta compañía de seguros es implementar este modelo híbrido para que se cumpla al 100% por todos los colaboradores y de esta manera mantenerlo vigente en el tiempo, ya que actualmente se trabaja “3x2” que significa 3 días en casa y 2 en la oficina, pero no ha sido posible que todos se adapten a esta nueva vida laboral ya que desde Gestión Humana reportan que pasan días y algunos no asisten a la empresa, esto no significa que no trabajen o no sean productivos, pero si significa que están faltando a las normas de la compañía y por ende genera ruido entre los compañeros que si cumplen su horario de modelo híbrido, causando mal ambiente laboral pues las personas van a empezar a sentir que “la ley no es para todos” o que no hay igualdad de condiciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, tanto la posición de los colaboradores como la de la empresa es válida, el objetivo de esta compañía está en cambiar la cultura y sensibilizar para que todos de forma autónoma y consciente se adhieran a este modelo que permite tener un equilibrio vida-trabajo garantizando así tiempo para ambos aspectos que son tan importantes y necesarios, adicional, se debe resaltar que la interacción y el contacto frente a frente con el equipo de trabajo

es necesario, ya que desde marzo del 2020 el 90% de las reuniones han sido por medio de herramientas tecnológicas como Teams, Webex o Zoom.

Sumado a lo anterior, están las aprobaciones de las regulaciones o de las normas que rigen este tipo de trabajo, ya que entidades como la ARL han solicitado una serie de actividades mandatorias al equipo de Recursos Humanos para así avalar esta forma de trabajo, lo que quiere decir que se ha realizado inversión económica, operativa y de tiempo con el único fin de evitar volver todos los días a la empresa, pero si no se cuida lo que hay hoy, seguramente en un mañana la decisión del comité ejecutivo será el regreso presencial obligatorio los 5 días de la semana.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, ¿Cuál es la dinámica organizacional que desde la Junta Directiva y por medio de Recursos Humanos se debe implementar para desplegar actividades que garanticen concientizar a los colaboradores del beneficio de un adecuado uso del modelo híbrido a la hora de trabajar en Zurich?

Justificación

El proyecto surge a raíz de los cambios a nivel organizacional y en la política laboral de Zurich, en donde aún se tienen condiciones de trabajo en casa (home office), debido a lo implementado en esta y otras empresas a causa de la reciente pandemia y el distanciamiento social para evitar los posibles contagios. Teniendo presente que el “Covid 19” llegó para cambiar por completo la vida de las personas y que lo más recomendable es que aún se continúe con ciertas medidas, aunque más laxas, algunas empresas han decidido optar por modelos como el llamado híbrido como es el caso de Zurich, en donde se divide el tiempo laborado desarrollando funciones en home office (virtualmente) y en su lugar de trabajo físico u oficina, aplicando esta modalidad para todos los colaboradores sin excepción.

Pero debido a que la forma de trabajo a la que se venía acostumbrado era un modelo de 100% desde casa, hay una resistencia por parte de los colaboradores del área de operaciones, ya que algunos argumentan tener dificultades para volver físicamente, pues tardan más tiempo en elementos inherentes al trabajo, como los desplazamientos o que su rol lo pueden hacer a distancia sin afectar su productividad. Esto ha causado que el modelo híbrido aun no logre el éxito que se espera, pues se evidencia una falta importante de asistencia a la empresa en los días planteados para ello. Por tal motivo, nos encontramos en el desarrollo del presente trabajo para analizar la situación y proponer ideas que permitan que Zurich pueda tener a sus colaboradores laborando de forma híbrida según sus recientes cambios en la política laboral, pues en caso de que no se adhiera ni se tenga aceptación y control del 100% se puede tomar la decisión de regresar en de forma presencial los 5 días de la semana.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la aceptación y adherencia que ha tenido el nuevo modelo híbrido post pandemia por parte de los colaboradores de Zurich en el área de operaciones.

Objetivos Específicos

Detallar la situación actual de Zurich para identificar las falencias del modelo híbrido implementado en el área de operaciones.

Diseñar un instrumento que permita recopilar información y de esta forma proponer mejoras al modelo híbrido existente.

Proponer un plan de mejora que permita que los colaboradores del área operativa se adhieran al nuevo modelo de trabajo.

Antecedentes del problema

La pandemia inició con el Covid 19, virus que surgió en diciembre de 2019 en Wuhan – China, causando síntomas muy parecidos a un resfriado común pero que en ocasiones llegaban a convertirse en neumonía. Con el pasar de los días y de las investigaciones se identificó como coronavirus y SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo) como lo menciona (Trilla, 2020).

En vista que fueron aumentando los casos reportados de contagios de este virus, en marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el COVID 19 como Emergencia Pública de Salud Internacional (Organización Mundial de la Salud, 2020), y en ese momento empezaron todo un proceso para la atención de las personas que se vieran afectadas y al mismo tiempo, a las personas que prestaban servicios de atención médica, garantizando las medidas necesarias para evitar su contagio y propagación.

De forma paralela, a nivel mundial diferentes países empezaron a tomar medidas de aislamiento de la población, es en este punto en donde Colombia en marzo del 2020 declaró cuarentena obligatoria a nivel nacional, lo que quería decir que los colegios y las empresas debían buscar una forma alterna para continuar operando sin necesidad de presencialidad, excepto organizaciones que si debían continuar de forma física por el objeto social al que se dedicaban o el rol que tenían. Es aquí donde se empieza a implementar el teletrabajo con el fin de proteger a los colaboradores y a sus familias.

Esto claramente tomó a la población por sorpresa e incluso generó bastante pánico pues la pandemia se fue propagando de forma cada vez más intensa trayendo consigo enfermedades, muertes y tragedias.

Con esto se pensaba que el teletrabajo o trabajo desde casa era algo que solo sería por la pandemia, pero esto no fue así, con el pasar del tiempo se empezó a notar que estaba modalidad

de trabajo había llegado para quedarse, pues los colaboradores empezaron a notar que debían empezar a alternar su trabajo, sus estudios, los colegios de sus hijos y a su vez a distribuir esos espacios para lograr cumplir con todo sin que algo se viera afectado. Así mismo, las personas empezaron a tomar medidas al interior de los hogares para lograr una buena convivencia en medio de todo lo que estaba pasando: la situación de salud, la situación económica, el impacto social, el encierro, la falta de convivencia en el exterior, todo con el objetivo de seguir adelante y no desfallecer en algún momento evitando así generar conflictos y rupturas familiares. Pero con el día a día, las familias en su mayoría lograron encontrar el punto de equilibrio para iniciar esta nueva forma de vida y de trabajo

Luego de un poco más de un año se empezó a notar que los casos de contagio estaban disminuyendo pues llegaron las vacunas contra el virus y muchas organizaciones empezaron a retornar a sus lugares de trabajo no solo porque ya era posible sino porque también empezaron a ver la necesidad de ocupar estos espacios que de cierta forma estaban generando gastos y que no les estaban dando el uso para lo que lo habían destinado. A raíz de esto, inician procesos internos liderados por las áreas de Recursos Humanos para encontrar la mejor forma de retornar a las oficinas y que sus colaboradores también sintieran esas ganas de reencontrarse con aquellas personas que en algún momento compartieron, pero sin dejar de lado que también podían encontrar una forma de reducir gastos en la organización y hacer que el tiempo que dedicaban sus colaboradores fuera más productivo, porque ya se tenía claro que según los estudios realizados en la movilidad, este tráfico reducía el tiempo que una persona podía invertir para hacer otras actividades porque lo gastaba en trancones para llegar a sus lugares de trabajo. (El tiempo, 2022) Es en este punto donde nace el modelo híbrido y llega el reto de cambiar la cultura

de los colaboradores porque luego de 2 años de adaptarse al trabajo en casa debían retornar de forma presencial un par de días a la semana.

Y es que es claro que el trabajar de la casa traía consigo una serie de beneficios: Las personas ya se habían acomodado, no madrugaban tanto, no tenían que vestir formal, estaban pendiente de las tareas de los niños, se evitaban el tráfico de la ciudad e incluso no gastaban tanto en transportes, por lo que ya el hecho de pensar en regresar a las oficinas no fue una decisión que les llamara la atención a los colaboradores pues, para ellos era claro que lo mismo que hacían en oficina lo podían hacer desde casa.

Es así como la empresa Zurich Colombia Seguros SA. empezó a implementar el modelo híbrido y a analizar la percepción y sobre todo la forma en que colaboradores del área operativa se rehusaban a volver, viendo que cada día era menos la asistencia presencial se generó un reto importante desde Gestión Humana para encontrar la manera de culturizar, sensibilizar y concientizar de que esta forma de trabajo brinda equilibrio y estabilidad emocional y familiar, pues permite interacción presencial con otros que es necesaria, y adicional aporta para que desde casa los días que correspondan se pueda laborar estando pendiente también del hogar, fidelizando de esta forma al cliente interno que es tan importante para el desarrollo de la operación.

Marco Teórico

Para iniciar, es importante tener claro que un modelo de trabajo híbrido al cual nos referimos en este documento es el desarrollo del trabajo en tiempos determinados por la empresa realizando sus labores contractuales desde casa (o cualquier lugar) y otro tiempo determinado físicamente en la oficina, también determinada por el empleador (o según acuerdo si existiera más de una), el modelo híbrido puede variar según los acuerdos o la empresa.

En este apartado tenemos como antecedente el cambio de modalidad de trabajo que se le ha realizado a los colaboradores de Zurich y se ha legalizado por medio de un Otros Sí a su contrato laboral, en el cual se indica que los empleados se comprometen a cumplir con ciertos lineamientos que hacen parte del clima organizacional de la empresa; según García “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (2009, p. 45). Continuo a lo anterior, desde marzo del 2022 los colaboradores deben cumplir con lo siguiente: la asistencia física en la oficina dos días a la semana y en el intervalo entre lunes y jueves con algunos horarios flexibles 7:00 a 16:00, 8:00 a 17:00 o 9:00 a 18:00, ya que los viernes se labora hasta las 14:00 en jornada continua y se realiza de manera virtual llamado home office.

Esta flexibilidad horaria es claramente un beneficio que también concuerda con la calidad y el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, puesto que la empresa bien hubiese podido tomar la decisión de que todos asistieran físicamente a diario a la oficina. De acuerdo con García “la calidad de vida laboral comprende todas aquellas actividades correspondientes a la higiene y seguridad industrial, compensación, el ambiente en el que se desarrollen las actividades,

relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo y todas las demás consideraciones que inciden en el nivel de satisfacción del empleado con la empresa” (2010, p. 108).

En el precedente teórico, algunos colaboradores han manifestado no tener la intención o “ganas” de realizar el trabajo de manera presencial en la oficina ya que esto requiere de una preparación y desplazamiento al lugar de trabajo, argumentando que este tiempo puede ser usado para el mismo trabajo o para otros fines concernientes a su vida personal, hogar y otros. Algunos otros expresan que las mismas tareas o responsabilidades que pueden cumplir de manera presencial se pueden realizar de manera virtual o en la modalidad de home office. Según Chiavenato “Cuando una persona se integra en una organización o en cualquier grupo, debe necesariamente aprender a identificarse con su cultura, para poder adaptarse -proceso de socialización-. De no ser así, es probable que antes o después se produzcan conflictos” (2020, p. 59). Esto quiere decir que es necesario tener el contacto físico con compañeros de trabajo pues facilitará el trabajo y colaboración entre los equipos.

Complementando lo anterior, la empresa caso de estudio Zurich, ha venido realizando el proceso de implementación y ejecución del modelo híbrido de manera correcta pues se ha regido a las leyes y normas apoyándose en su ARL para asegurar que los colaboradores puedan realizar sus tareas o responsabilidades en home office con las herramientas y posturas adecuadas, de la misma manera en su las oficinas, adicional, ha brindado el soporte y capacitación adecuada relacionada con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y el portafolio de bienestar y beneficios lo han ampliado, incluyendo nuevos beneficios para incentivar y motivar el cumplimiento del horario laboral de forma presencial los días correspondientes. Por último, la Compañía desarrollo una aplicación para IOS y Android llamada One Zurich que permite que los colaboradores reserven espacios y puestos físicos de trabajo el día de asistencia física.

Marco Legal

Política de Trabajo Remoto

El teletrabajo es una forma de organización laboral que se realiza por medio de un contrato de trabajo dependiente, que radica en el desarrollo de actividades pagas para la realización de diferentes funciones con un soporte tecnológico de información y comunicación TIC, el contacto entre el trabajador y empleador no requerir la presencia física del trabajador en un lugar en específico (Decreto 884 de 2012).

El objetivo principal es promover las condiciones de trabajo y fomentar el bienestar de los empleados, realizando actividades que mejoren el funcionamiento del sistema del sistema laboral al que ellos hacen parte.

Requisitos Técnicos y de Seguridad para los Empleados Remotos.

Se debe colocar la computadora al frente, evitando estirar el cuello y girar la espalda. Si el empleado utiliza ratón y teclado, también se necesita localizarlos delante de él y dejar un espacio de unos 10 a 15 cm desde el borde de la mesa.

La disposición del lugar de trabajo, el mobiliario y la ubicación de los equipos deberán favorecer el ajuste y cambio voluntario de la postura.

En el Art. 6 de la Ley 1221 de 2008 en el numeral 9 se define que el empleador debe contemplar los puestos de trabajo de los teletrabajadores dentro de los planes y programa de Salud Ocupacional de la empresa y debe contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o una enfermedad en el teletrabajador.

Se debe hacer uso de extensiones de cable y reguladores de voltaje para mayor seguridad del empleado.

Normas de Disponibilidad y Horarios de Trabajo.

Se sugiere acordar el horario de control, a fin de respetar la intimidad y la privacidad del teletrabajador, conforme a lo establecido por la ley 1221 y la Constitución. Se debe establecer claramente los horarios de trabajo y horarios de disponibilidad de la empresa, para que estos puedan ser efectuados y cumplidos a cabalidad, se debe distribuir los horarios laborales entre la cantidad de empleados y el trabajo a realizar dentro de la jornada laboral.

Se sugiere tener un hábito de inicio y conclusión de la jornada diaria, para evitar que exista un desequilibrio entre la vida laboral y la personal. Algunos teletrabajadores encuentran útil salir del domicilio antes de iniciar la jornada y después de terminarla, como mecanismo de control del tiempo y para cambiar de ambiente.

Proceso para Supervisar y Evaluar el Desempeño de los Empleados Remotos.

Se debe establecer y realizar seguimiento a los objetivos para alinear y medir el trabajo de los colaboradores.

Se debe asociar el plan de acción para cada empleado a diferentes procesos, como revisiones de desempeño y encuestas de clima organizacional.

Se debe desarrollar revisiones de desempeño adaptadas a las necesidades de la empresa las cuales permitan medir habilidades y objetivos de los empleados.

Acuerdos de Trabajo Remoto

En Colombia, la Ley 1221 de 2008, considera tres formas de teletrabajo:

Autónomos: Labora en el domicilio o en un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional (oficina, local comercial). Trabajan siempre fuera de la empresa y acuden en algunas ocasiones a la oficina.

Móviles: No tienen un lugar de trabajo establecido. Las TIC y los dispositivos móviles son las herramientas primordiales para desarrollar sus actividades

Suplementarios: Laboran dos o tres días a la semana en la casa y el resto de tiempo en una oficina.

Cumplimiento Legal

Cumplimiento con las Leyes de Privacidad de datos y Protección de Información

Confidencial.

Son las empresas las que deben implementar medidas técnicas y organizativas necesarias para implementar el teletrabajo, se debe asegurar la protección de datos.

Se debe definir políticas específicas para garantizar la seguridad al utilizar dispositivos, de la compañía, se tiene que generar formularios de acceso limitados, se debe realizar la implementación de dispositivos seguros con diferentes permisos y niveles de acceso, según el cargo del empleado. Se requiere restringir el acceso a la información y revisar periódicamente los equipos de trabajo remoto.

Salud y Seguridad Ocupacional

“Se determinan las Obligaciones de los empleadores y de los teletrabajadores en seguridad y previsión de riesgos laborales, de acuerdo con la normatividad vigente”. (Decreto 884 de 2012, en el Art. 8)

“Se determina las Obligaciones de las Administradoras de Riesgos Profesionales, (ARL) los lineamientos para la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales a los empleados de teletrabajo”. (Decreto 884 de 2012 Art 9)

Regulación del Trabajo Remoto

En Colombia, el teletrabajo como forma de implementación de nuevos contratos laborales está regulado por la Ley 2121 de 2021. Además, existe el Decreto 555 de 2022 que regula su aplicación y brinda orientaciones específicas para las organizaciones del sector privado.

Política y Acuerdos de Trabajo Remoto.

Según el Artículo 2.2.1.6.6.3. el contrato de trabajo remoto debe cumplir las siguientes cláusulas.

1. Las funciones que debe desarrollar el trabajador.
2. Las condiciones de trabajo, esto es, las condiciones físicas del puesto de trabajo en el que se prestará el servicio contratado.
3. La relación de los elementos de trabajo que se entregarán al trabajador remoto para el desarrollo efectivo de sus funciones
4. Las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y el procedimiento para la entrega y su devolución por parte del trabajador remoto.
5. Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el trabajador remoto.
6. Las circunstancias excepcionales en que se podrá requerir al trabajador para que concurra al centro de trabajo, de acuerdo con lo señalado en el artículo 16 de la Ley 2121 de 2021.

Como todo contrato, el contrato de teletrabajo puede ser culminado, por mutuo acuerdo entre las partes, o por una disposición legal, también por una justa causa o por cualquiera de las partes, o unilateralmente sin que exista justa causa.

Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo la metodología de investigación utilizada es la cuantitativa a través de la herramienta de encuesta, pues estos resultados junto con la recopilación de la información que se ha tenido con el área de Recursos Humanos permitirán que se realice un análisis estadístico que va a permitir identificar las razones por las cuales algunos colaboradores no asisten de forma presencial a la oficina los días que les corresponde, pues se ha evidenciado que existe cierta resistencia al cumplimiento de la nueva política de trabajo.

Diagnóstico Organizacional

La compañía cuenta con 290 colaboradores distribuidos en 11 áreas que le reportan directamente al presidente y que están distribuidas en 8 vicepresidentes y 2 gerentes quienes a su vez conforman el Comité Ejecutivo, a continuación, una breve explicación de las funciones que desempeñan en cada área:

VP Mass Consumer

Conformado por las sucursales a nivel nacional, masivos, Vida y canales digitales y es la encargada de velar por el crecimiento de los negocios masivos, incremento de ventas y manejo de negocios.

VP Operaciones & Tecnología

Conformada por las Gerencias Administrativa, de proyectos, Tecnología, Seguridad y Arquitectura, y son las áreas que se encargan de garantizar que los procesos tecnológicos de la compañía fluyan acorde a la necesidad y a la innovación, adicional el área de operaciones se relaciona con la atención al cliente interno, facilites de las instalaciones, consecución y control de proveedores, entre otros.

VP Financiera (CFO)

Conformada por Contabilidad, Tesorería, Actuaría, Planeación Financiera, Reaseguros se encarga de todo el control y proceso financiero de la compañía, existen operativos que son los analistas.

VP Indemnizaciones

Conformado por judiciales, vida, operativa, motor. Es la Gerencia que se encarga de llevar el control y seguimiento de todo lo relacionado con las reclamaciones de asistencias que pueden presentar los clientes, existen roles operativos en estas actividades.

VP Suscripción (UW)

Conformada por las Gerencias de Ingeniería de Riesgos, Property, Marine, Motor. Son quienes se encargan de suscribir los negocios ante los clientes actuales y nuevos.

VP Servicio al cliente (CX)

Conformada por Comunicaciones, Responsabilidad Social Empresarial, Marketing, Servicio al cliente, Experiencia al cliente. Como su nombre lo indica está enfocado a todo el proceso de seguimiento al cliente en lo relacionado con el servicio, las encuestas de servicio y el mercadeo para la divulgación de la marca y convenio de todos los eventos y patrocinios que se puedan tener.

VP Banca seguros

Conformado por las áreas Comercial y digital y se encarga de tener únicamente relación y convenios con los bancos, para asegurar así negocios con ellos por medio de la venta de seguros.

Gerencia de Recursos Humanos

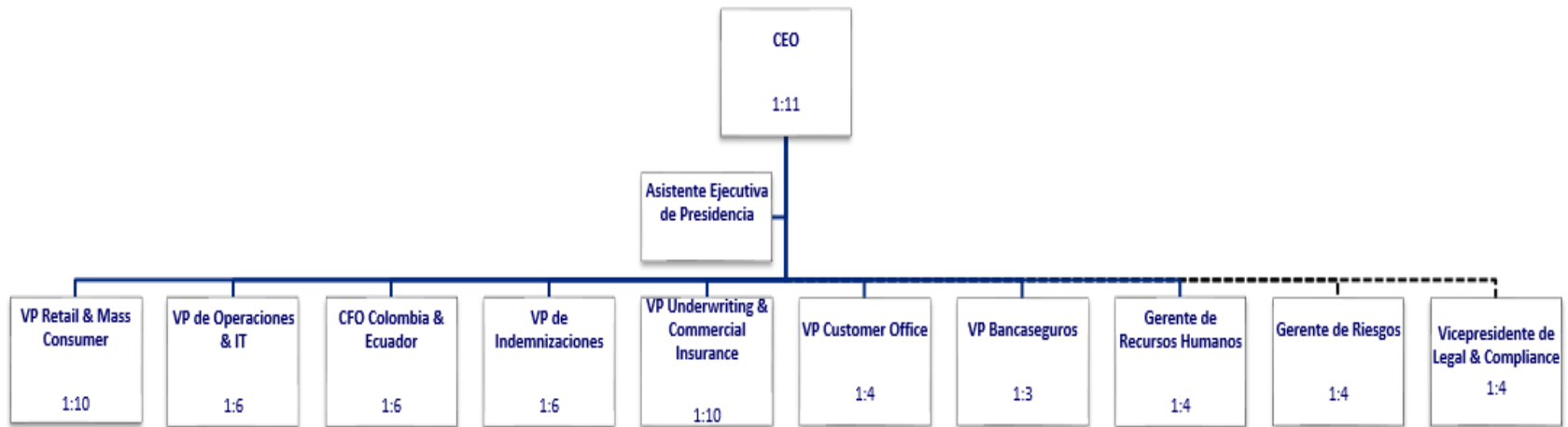
Manejo de personal, nómina, planes de carrera, bienestar y beneficios, área estratégica para la organización.

VP Legal & Cumplimiento

Conformada por asuntos legales y asuntos corporativos, por medio de ellos se tiene el canal de comunicación con el ente regulador que es la Superintendencia Financiera y atienden todas las novedades de carácter legal que se presentan.

Gerente de Riesgos

Conformado por Riesgos en seguros, Riesgos operacionales y control interno y se encarga del control y seguimiento de planes de acción para mitigar o controlar lo que pueda afectar a la compañía.

Figura 2*Organigrama de la empresa*

Nota. Se evidencia la estructura organizacional y las diferentes Vicepresidencias que conforman el comité ejecutivo con reporte directo al presidente de la Compañía. *Fuente.* Zurich Colombia Seguros S.A.

Encuesta

La población objeto son los 40 colaboradores que desempeñan cargos operativos en Zurich, para ello, van a diligenciar una encuesta que de forma confidencial y transparente va a permitir tener información concreta y de esta manera proponer planes de mejora y contribuir a que el 100% de los colaboradores se adapte y cumpla con el modelo 3x2 que es el establecido hasta el momento en la organización.

Tabla 1

Ficha técnica de la encuesta

Nombre de la encuesta	Análisis de la implementación del modelo híbrido en el área operativa de la Compañía Zunch ubicada en Bogotá
Objetivo de la encuesta	Analizar el comportamiento y los motivos de la resistencia que tienen algunos de los colaboradores que desempeñan un rol operativo para adherirse al modelo híbrido de Zurich.
Encuestadores	Anderson Alzate Cortés Carlos Alberto Peña Moreno Cristian Felipe Gutiérrez Moreno Luz Amparo Mancera Bonilla Sindy Paola Moreno Ariza
Fecha de recolección de la de información de campo	Del 23 al 27 de octubre de 2023
Marco de muestra	Colaboradores que desempeñan rol operativo Zurich
Ciudad donde se realizó la encuesta	Bogotá
Tamaño de la muestra	40 colaboradores
Técnica de recolección	Encuesta
Link de la encuesta	Preguntas cerradas

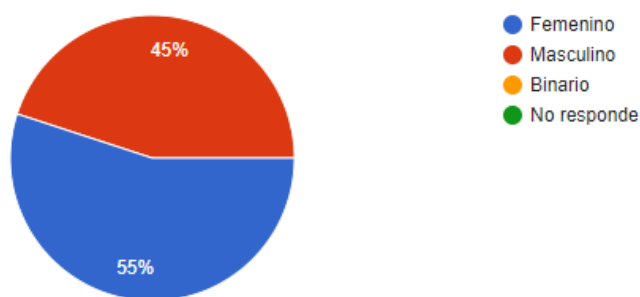
Fuente. Autores del proyecto.

Análisis de la Información

Se realizó una encuesta de 17 preguntas con respuesta cerrada y se aplicó a 40 colaboradores del área Operativa de Zurich para identificar por qué no han adherido completamente al modelo de trabajo híbrido.

Figura 3

Pregunta 1 Género de las personas encuestadas



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 2

Género con el que los colaboradores se identifican

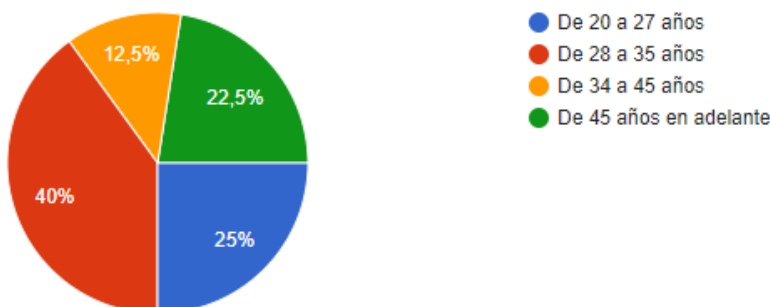
Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Femenino	22	55,0%
Masculino	18	45,0%
Total, general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra el género de las personas encuestadas. *Fuente.* Autores del proyecto.

Del total de las personas encuestadas, identificamos que 22 correspondientes al 55% de los encuestados, así mismo, 18 personas se identificaron como masculino teniendo una participación de 45% del total de la muestra que se realizó que fue de 40 personas, ninguna de las personas se identifica como genero binario u otro tipo.

Figura 4

Pregunta 2 Grupo de edades al que pertenecen los encuestados



Fuente. Resultados Google Forms Tabla 3

Rango de edades de los trabajadores de Zurich encuestados

Tabla 3

Rango de edades de los trabajadores de Zurich encuestados

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
De 20 a 27 años	10	25,0%
De 28 a 35 años	16	40,0%
De 34 a 45 años	5	12,5%
De 45 años en adelante	9	22,5%
Total general	40	100,0%

Nota. Esta tabla muestra el rango de edad de las personas que participaron en la encuesta

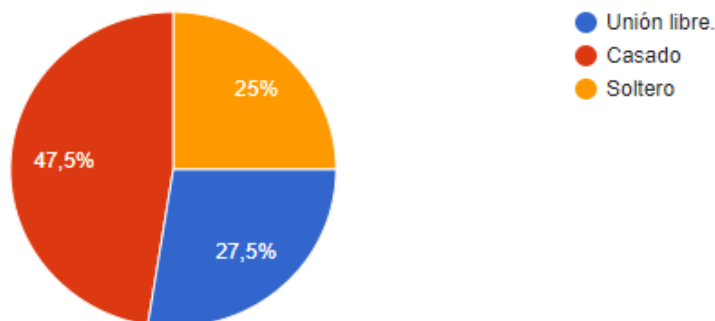
desarrollada. *Fuente.* Autores del proyecto.

Del total de la muestra tomada se identifica que el 65% de las personas están en un rango de edad entre 20 y los 35 años, y el 35% restante son mayores de 35 años. Se evidencia que en Zurich trabajan personas de diferentes edades lo que significa que es una empresa diversa que permite que cada uno de sus colaboradores aporten desde su conocimiento y experiencia y de esta manera se tenga una variedad de puntos de vista desde cada uno de sus roles. De igual

manera se identifica que de los 28 a los 35 años está la mayor participación equivalente a un 40% de los encuestados.

Figura 5

Pregunta 3 Estado civil del colaborador



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 4

Estado civil

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Casado	19	47,5%
Unión libre.	11	27,5%
Soltero	10	25,0%
Total general	40	100%

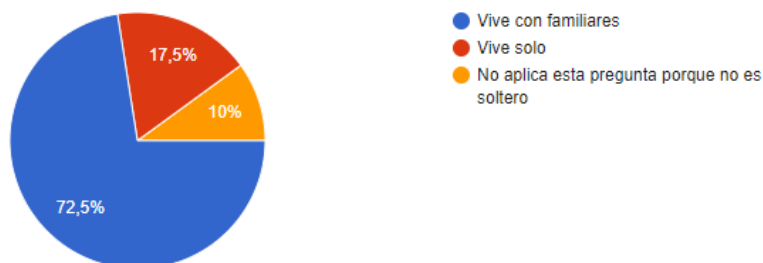
Nota. Esta tabla muestra el estado civil de las personas que desarrollaron la encuesta del modelo híbrido. *Fuente.* Autores del proyecto

La muestra tomada nos dio los resultados del estado civil de las personas encuestadas, donde se puede ver que 19 personas son casadas y que corresponden al 47.5%, también se evidencia que 11 de las personas están en unión libre y equivale a un 27.5%, y el 25% restante son personas solteras. Este punto es importante para el análisis de la problemática planteada sobre la no adherencia del modelo híbrido pues muy seguramente las personas casadas o en

unión libre se van a resistir con la asistencia de forma presencial, pues van a preferir estar con sus hijos o familiares en casa.

Figura 6

Pregunta 4 Con quien viven los encuestados



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 5

Con quien viven los colaboradores encuestados de Zurich

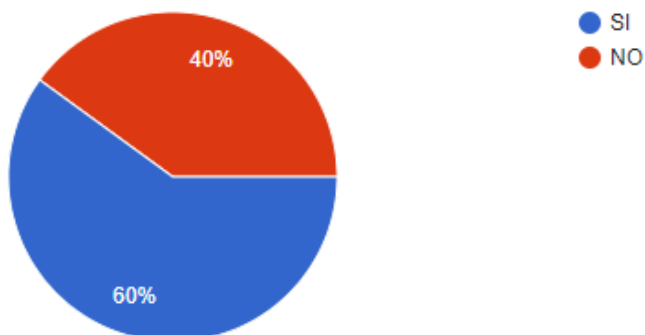
Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Vive con familiares	29	72,5%
Vive solo	7	17,5%
No aplica /no es soltero	4	10,0%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra con quien viven los colaboradores. Fuente. Autores del proyecto.

En los resultados obtenidos se evidencia que el 82.5% de las personas conviven con alguien y el 17.5% viven solos, de esto se puede deducir que puede ser una de las causas de la no adherencia de las personas al modelo híbrido 3x2 de Zurich, pues, las personas al estar rodeadas de sus hijos, conyugues, familiares se sienten compañía y no ven necesario interactuar con personas en la empresa, por otro lado las personas que están solas quizás les hace falta esa interacción social y requieren otros espacios distintos que permanecer solos en casa.

Figura 7

Pregunta 5 Colaboradores que tienen hijos



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 6

De los colaboradores encuestados cuáles colaboradores tienen hijos

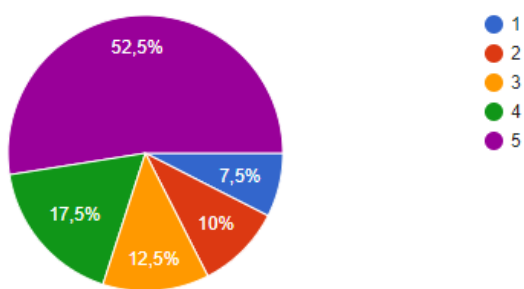
Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	24	60,0%
No	16	40,0%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra las personas que tienen hijos. *Fuente.* Autores del proyecto

El 60% de las personas tienen hijos y el 40% restante informa que no tiene, esta es otra variable importante que nos lleva a pensar que el estar en casa puede facilitar a los padres temas relacionados con sus hijos, el poder estar cerca de ellos, guiarlos, llevarlos al colegio, estar pendiente en general de las necesidades de ellos, por tanto, puede ser una de las principales razones que tienen los colaboradores para no adherirse al modelo propuesto por Zurich y querer permanecer en trabajo virtual.

Figura 8

Pregunta 6 Teniendo en cuenta la modalidad virtual de trabajo que Zurich mantuvo durante la pandemia (100% virtual), califica de 1 a 5 (en donde 1 es mínimo y 5 es máximo) ¿Qué tanto te gustó esta experiencia?



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 7

Los colaboradores califican la virtualidad para el trabajo de la siguiente forma

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	3	7,5%
2	4	10,0%
3	5	12,5%
4	7	17,5%
5	21	52,5%
Total general	40	100%

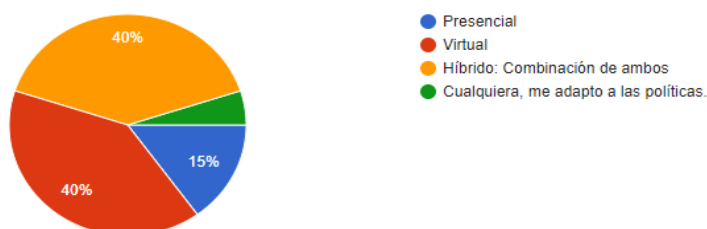
Nota. Esta tabla muestra cómo se sintieron los funcionarios al inicio de la pandemia con el trabajo virtual al 100%. *Fuente.* Autores del proyecto.

Del total de la muestra de los 40 colaboradores el 52,5% que equivale a 21 personas indicaron que les gustó mucho trabajar de forma virtual durante el periodo de la pandemia, el 17,5% correspondiente a 7 colaboradores indicaron que les fue bien con esta experiencia y que si fue agradable vivir este proceso. Al interpretar estos dos resultados mencionados, se evidencia

que más de la mitad de los encuestados se sienten cómodos trabajando desde casa, pues a pesar de la situación atípica que se tuvo que vivir a raíz del Covid 19 lograron tener una experiencia agradable y sienten que esta modalidad de trabajo llegó para quedarse, de allí parte que aún les siga gustando esta forma de trabajo y se resistan a la adherencia del modelo híbrido propuesto por Zurich.

Figura 9

Pregunta 7 Al desempeñar un rol de trabajo operativo en Zurich ¿Qué modalidad de trabajo crees que es más adecuada para ti?



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 8

Los colaboradores indican la modalidad de trabajo que más les llama la atención

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cualquiera, se adapta	2	5,0%
Híbrido	16	40,0%
Presencial	6	15,0%
Virtual	16	40,0%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra cual es la modalidad que los trabajadores les gusta más para el modelo de trabajo desde su rol en el área operativa. *Fuente.* Autores del proyecto

Del total de la muestra de los 40 colaboradores, el modelo híbrido y el virtual son los preferidos para desempeñar sus funciones operativas, pues al analizar los datos obtenidos cada

una de estas opciones representan el 40%, por lo tanto se evidencia que estas respuestas de una u otra forma están correlacionados porque los que no se quieren quedar con el modelo híbrido si quieren trabajar solo virtual, y se evidencia claramente la problemática que Zurich tiene pues hay 16 personas que se quieren quedar trabajando únicamente desde casa. Es importante para fortalecer un poco esta falencia que hay, que desde Recursos Humanos se sensibilice a las personas sobre la necesidad de tener reuniones, conversaciones o interacciones de forma presencial, pues a pesar de que son solo 2 días que se asiste a la organización, son días que van a garantizar que los colaboradores puedan respirar otro aire, interactuar con sus compañeros, tener almuerzos de trabajo e incluso hacer parte de las pausas activas que son tan importantes y necesarias y que tal vez desde casa no las hacen.

Figura 10

Pregunta 8 ¿Cuál es tu preocupación o desafío principal al asistir a la oficina según el modelo de trabajo híbrido que Zurich ha venido implementando?



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 9*Preocupaciones de los colaboradores al asistir a sus sitios de trabajo*

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Contagio de virus y gripes	6	15,5%
Distracciones en la oficina	3	7,5%
Se adapta al modelo híbrido	9	22,5%
Obligaciones en el hogar	7	17,5%
Desplazamientos	15	37,5%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra porque los colaboradores tienen aún miedo para tomar el modelo híbrido que propone Zúrich. *Fuente.* Autores del proyecto.

Del total de la muestra de los 40 colaboradores, el 37,5% que equivale a 15 encuestados indican que una de las razones para no querer asistir a la empresa los días que les corresponde, son los tiempos en los desplazamientos, pues es claro que en Bogotá hay un tráfico caótico y crítico ya que hay personas que pueden tomar más de 4 horas al día en servicio público o vehículo particular y esto ocasiona pérdida de tiempo y cansancio físico y mental. Pero también se evidencia que del total de los encuestados el 22,5% consideran que no tienen desafíos y que se pueden adaptar al modelo híbrido, entonces quiere decir que son razones externas las que ocasionan resistencia al regreso presencial los días correspondientes. Desde Zurich se podrían habilitar parqueaderos de bicicletas o patinetas para incentivar a las personas que vivan relativamente cerca a hacer uso de estos medios de transporte que ayudarán a evitar tráfico en vehículo y a su vez aportará al cuidado de la salud y del medio ambiente.

Figura 11

Pregunta 9 ¿Cómo te sientes acerca de la posibilidad de trabajar de forma híbrida en Zurich?



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 10

Lo que sienten los colaboradores con respecto a la adopción del modelo híbrido en Zurich

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Equilibrio personal y laboral.	9	22.5%
Me gusta	13	32.5%
Me siento neutro(a)	18	45,0%
Total general	40	100%

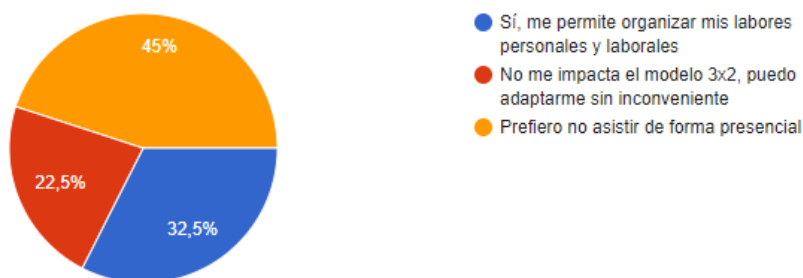
Nota. Esta tabla muestra lo que lo que la empresa debe considerar para que todos se adapten al modelo híbrido. Fuente. Autores del proyecto.

Al analizar los resultados, el 45% , equivalente a 18 empleados, consideran frente a esta pregunta sentirse neutros con la modalidad de trabajo implementada por la empresa sobre la asistencia a la oficina 2 días a la semana manteniendo así el modelo, por otro lado 13 de los empleados que corresponden a un 32% afirman que el modelo de trabajo híbrido les gusta, y un 22.5% del total de 40 empleados encuestados es decir 9 personas, afirman que con esta forma de trabajo encuentran un equilibrio en su vida. Estos datos nos permiten identificar que más de la mitad de los encuestados está de acuerdo y se adaptan al modelo híbrido con gusto pues han encontrado un valor agregado ya que pueden cumplir con todas las obligaciones que tengan en

sus diferentes aspectos de vida – trabajo. El objetivo de Zurich debe ser llegar a que los 18 colaboradores que se sienten neutros se convencen de que esta modalidad de trabajo es la mejor que la pandemia dejó, pues aparte de flexibilidad horaria permite que con anticipación el colaborador pueda organizar sus tiempos y sepa qué días están en casa y qué días en oficina teniendo claro su cronograma y calendario van a poder encontrar el punto de equilibrio necesario para aceptar la adherencia.

Figura 12

Pregunta 10 Percepción del colaborador frente al modelo híbrido 3x2



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 11

Precepción de los colaboradores frente al modelo de trabajo 3x2

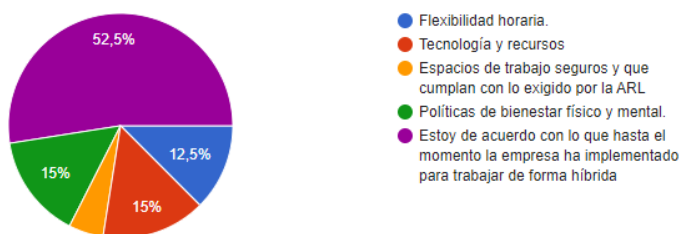
Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Se adapta sin inconveniente	9	22.5%
Prefiere no asistir presencial	18	45,0%
Sí, me permite organizar mis labores personales y laborales	13	32.5%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra lo que los colaboradores piensan frente al modelo de trabajo híbrido propuesto por Zurich. *Fuente.* Autores del proyecto.

En una relación del 45% , equivalente a 18 encuestados, se encuentran los colaboradores que consideran estar en desacuerdo con la asistencia a la oficina de forma presencial, pues probablemente sienten que esta modalidad de trabajo presencial implementada por Zurich no les brinda el bienestar que buscan al momento de laborar ya a pesar que son únicamente 2 de los 5 días hábiles que deben asistir de forma presencial; por otro lado 13 de los colaboradores que corresponden a un 32% afirman que el modelo de trabajo les permite organizar sus responsabilidades tanto personales como laborales, siendo un poco más congruente con las respuestas a la pregunta anterior, y un 22.5% del total de los colaboradores de rol operativo, afirma no impactarle el modelo 3x2 e indican que se pueden adaptar sin mayor inconveniente. Es importante al igual que en la pregunta anterior, sensibilizar sobre la necesidad de la interacción con los compañeros de trabajo, pues son espacios que pueden ser mucho más eficientes para trabajar y va a ser una oportunidad para que la persona se desconecte un poco de las herramientas de comunicación tecnológica

Figura 13

Pregunta 11 ¿Qué medidas crees que debería tomar la empresa para respaldar el modelo híbrido?



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 12

Lo que consideran los colaboradores que les falta en cuanto a medidas para respaldar el modelo híbrido

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Espacios de trabajo seguros	2	5,0%
Lo que hoy tenemos está bien	21	52.5%
Flexibilidad horaria.	5	12.5%
Bienestar físico y mental.	6	15,0%
Tecnología y recursos	6	15,0%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra las medidas que los colaboradores consideran hacen falta para respaldar mejor el modelo híbrido de Zurich. *Fuente.* Autores del proyecto.

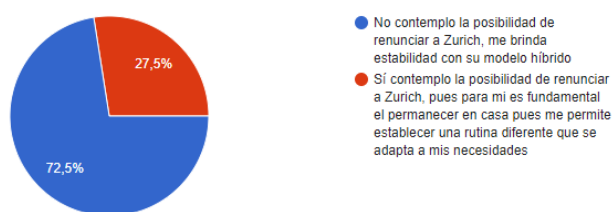
Para la respuesta de esta pregunta en particular un 52% de los encuestados se encuentra de acuerdo con lo que la empresa ha implementado en su modelo híbrido, este indicador es muy bueno porque más de la mitad de los colaboradores se siente a gusto y considera que esta modalidad de trabajo está funcionando de forma correcta, pero, por otro lado se evidencia que un 15% dice que es necesario tener políticas de bienestar físico y mental, esto básicamente se debe a que cuando las personas trabajan desde casa los días que les corresponde, trabajan mucho más de lo que su jornada laboral les exige, pues dedican tiempo extra laboral o incluso de los fines de semana ya que ven la oportunidad para adelantar trabajo, pues siempre tienen su herramienta de trabajo que es el portátil, esto causa a largo plazo cansancio y desmotivación, por eso es indispensable que desde recursos humanos se tomen medidas para lograr la desconexión de los colaboradores, exceptuando aquellos que atienden contingencias o que hacen parte de la continuidad del negocio, o aquellos deben hacer cierres contables. Sumado a lo anterior es

importante buscar la forma de implementar pausas activas también para aquellos que están desde casa y que de cierta manera adapten la cultura de que en determinados momentos del día es necesario parar unos minutos y estirar el cuerpo a la vez que se despeja la mente.

Continuando con el análisis, se evidencia también que el 15% sugiere que se debe optimizar el uso de las herramientas tecnológicas, para esto se pueden organizar capacitaciones que permitan enseñar a los colaboradores las funcionalidades adicionales que las herramientas actuales tienen e incluso despejar dudas sobre su uso, esto permitirá que las personas se familiaricen y puedan sacarle el provecho necesario.

Figura 14

Pregunta 12 Posibilidad de renunciar a Zurich



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 13

Posibilidad de renunciar a Zurich y buscar en el mercado laboral una oferta en donde la modalidad sea 100% virtual

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No renunciaría a Zurich	29	72,50%
Sí renunciaría a Zürich	11	27,5%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra la posibilidad de renunciar a Zurich y buscar en el mercado laboral una oferta en donde la modalidad sea 100% virtual. *Fuente.* Autores del proyecto.

El 72,5% de los encuestados no contempla la posibilidad de renunciar a Zurich, mientras que el 27,5% sí la contempla. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados de Zurich están satisfechos con el modelo de trabajo híbrido que ofrece la empresa. Sin embargo, un porcentaje significativo de empleados también están interesados en trabajar de forma remota al 100%, estos colaboradores pueden tener varias razones para hacerlo, una posibilidad es que prefieran trabajar desde casa para ahorrar tiempo y dinero en los desplazamientos, otra causa puede ser que prefieran trabajar desde casa para tener más control sobre su horario y entorno laboral. En general, los resultados de esta encuesta muestran que Zurich tiene una fuerza laboral con diferentes preferencias laborales.

Ahora bien, al analizar el 27.5% de los colaboradores que indicaron que, si contemplan la posibilidad de renunciar, es importante que desde Talento humano se busquen y apliquen las diferentes alternativas que permitan fidelizar a sus colaboradores, esto se logra no solo por la modalidad de trabajo sino por el valor agregado y todo el portafolio de bienestar y beneficios que la empresa ofrezca, sumado a eso el clima laboral armonioso que hay y que facilita la ejecución de labores pues permite que haya un trabajo en equipo y un liderazgo óptimo y adecuado

Figura 15

Pregunta 13 Dificultades para separar tu vida laboral de tu vida personal



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 14

Has tenido dificultades para separar tu vida laboral de tu vida personal cuando trabajás desde casa

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No, logro distribuir mi tiempo	23	57.5%
No, vivo solo no tengo inconveniente	6	15,0%
Sí, ha sido complicado	3	7,5%
Sí, en ocasiones me despisto	8	20,0%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra cómo los colaboradores se sienten trabajando desde casa. *Fuente.*

Autores del proyecto

Los resultados de la encuesta muestran que el 72,5% de los encuestados no han tenido dificultades para separar su vida laboral de su vida personal, mientras que el 27,5% sí las han tenido. Estos resultados reflejan que la mayoría de los empleados que trabajan desde casa pueden establecer límites claros entre su vida laboral y personal, sin embargo, una cantidad importante de empleados también tiene dificultades para hacerlo, hay varias explicaciones para estos resultados, una posibilidad es que los empleados que no tienen dificultades para separar su vida laboral de su vida personal hayan establecido hábitos y rutinas que les ayudan a mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, otra posibilidad es que estos empleados trabajen en un entorno laboral que les permita un mayor control sobre su tiempo y entorno.

Respecto al 7.5% y al 20% que dice que ha sido complicado adaptarse y cumplir con las labores de la empresa, es importante que organicen su tiempo y manejen una lista de las actividades que deben desarrollar para que diariamente tengan un objetivo para cumplir o puedan

llevar la traza de estos, para ello se podrían apoyar en herramientas como TO-DO que es de fácil uso y permitirá de forma dinámica conocer el status de lo que deben realizar.

Figura 16

Pregunta 14 Desafíos relacionados con la desconexión social en un entorno de trabajo



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 15

Cómo manejas los desafíos relacionados con la desconexión social o la falta de interacción en un entorno de trabajo híbrido

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
El modelo híbrido me permite tener interacción social.	12	30,00%
Es difícil porque vive solo	6	15,00%
No afecta, convive con más personas y hay interacción	22	55,00%
Total general	40	100%

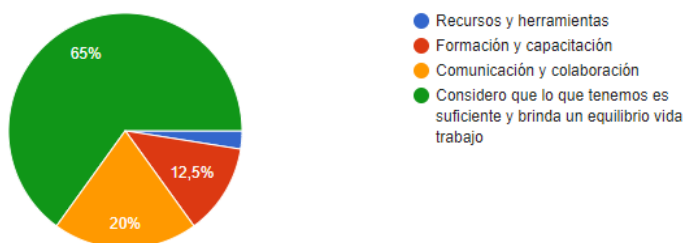
Nota. Esta tabla muestra cómo ha sido la interacción social de los colaboradores, esto es clave para bienestar mental. *Fuente.* Autores del proyecto.

Los resultados de la encuesta muestran que el 55% de los encuestados afrontan los desafíos relacionados con la desconexión social y la falta de interacción en entornos laborales híbridos participando en actividades sociales y de networking. El 30% de los encuestados está superando estos desafíos aprovechando las oportunidades de interacción social que brinda el

modelo híbrido, como reuniones presenciales y reuniones de equipo. El 15% de los encuestados se ve afectado por estos desafíos porque solo y no tiene con quien interactuar mientras está en casa los días que le corresponde, se le hace necesario compartir en el trabajo cuando asiste.

Figura 17

Pregunta 15 Lo que falta para adaptarse al modelo híbrido



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 16

Lo que consideran los colaboradores que hace falta para adaptarse al modelo híbrido

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Comunicación y colaboración	8	8,0%
Ya hay equilibrio vida trabajo	26	26,0%
Formación y capacitación	5	5,0%
Recursos y herramientas	1	1,0%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra lo que lo que la empresa debe considerar para mejorar la adherencia del modelo híbrido. *Fuente.* Autores del proyecto.

Del total de la muestra de los 40 colaboradores, más de la mitad de ellos tienen equilibrio vida trabajo gracias al modelo híbrido, esto quiere decir que la Compañía está pensando en el bienestar de su equipo de trabajo. Ahora bien, también hay un 8% de los encuestados que creen que es importante mejorar la comunicación y colaboración de los equipos, pues tal vez, por medio de las herramientas digitales (Teams, correo), no están recibiendo respuestas oportunas y

pueden estarse perjudicando. Aun así, estos resultados evidencian que la adherencia al modelo híbrido va por buen camino, y que hay puntos clave que se deben fortalecer.

Como parte de lo que la empresa puede adoptar es brindar capacitaciones que permitan que los colaboradores manejen con mayor facilidad todas las funcionalidades que tiene pues va a ayudar a optimizar el trabajo en equipo. Estas herramientas pueden ser: SharePoint, Drive compartido, equipos de trabajo en Teams, Forms, TO-DO. Adicional a ello se debe sensibilizar al colaborador indicando que el correo debe leerse y brindar respuesta oportuna porque puede haber temas urgentes o para darles trámites inmediatos, así como el chat de Teams se debe responder a tiempo y en una ventana de tiempo casi que inmediata; esto permitirá que a pesar de la distancia los colaboradores sientan que hay trabajo en equipo y compromiso de parte de todos, de esta forma se alinearán a los pilares y al clima organizacional de la empresa.

Figura 18

Pregunta 16 Espacios de trabajo en casa aptos para desempeñar labores



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 17

Espacio en el que los colaboradores trabajan cuando están en casa

Opciones de Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si hay un espacio adaptado	37	92.50%
Trabaja desde el comedor	3	7.50%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra cuál es la acomodación que tienen los colaboradores para trabajar desde casa los días que según el modelo híbrido les corresponde allí. *Fuente.* Autores del proyecto.

Del total de la muestra de los 40 colaboradores, el 92.5% tiene un espacio apto para trabajar cuando está en casa, esto garantiza bienestar físico y mental y adicional va a lineado con lo que la ARL exige para el modelo híbrido, pero el 7.5% que corresponde a 3 colaboradores aún están trabajando desde el comedor de su casa, por lo que son colaboradores que actualmente se encuentran en periodo de prueba y hasta que no sea aprobado no podrán recibir las herramientas ergonómicas (doble pantalla, periféricos, descansa pies, soporte de portátil, silla) para complementar su trabajo desde casa, esto puede ocasionar que durante estos primeros 3 meses los colaboradores no trabajen de una forma adecuada afectando así su productividad y concentración y ocasionando malestares a nivel de salud pues van a pasar muchas horas al día sin tener la comodidad necesaria que exige la ARL en pro de la prevención de enfermedades como dolores de espalda o el síndrome del túnel carpiano. Por tal motivo es importante que Zurich pueda compartir estos elementos desde el día 1 sin importar si está en periodo de prueba.

Figura 19

Pregunta 17 Reacción de los colaboradores si se regresa 100% a la presencialidad



Fuente. Resultados Google Forms

Tabla 18

Pregunta 17 Reacción de los colaboradores si se regresa 100% a la presencialidad

Opciones de respuesta	Cantidad	Porcentaje
Se adaptan sin inconveniente	27	67.50%
Se adapta, pero paralelamente buscan otro empleo	13	32.50%
Total general	40	100%

Nota. Esta tabla muestra la decisión que los colaboradores operativos de Zúrich tomarían en caso de que la Compañía tomara la decisión de que el modelo de trabajo es 100% presencial. *Fuente.* Autores del proyecto.

Del total de la muestra de los 40 colaboradores, más del 60% consideran que se adaptan a la presencialidad en caso tal que esa fuera la política de la organización, pero así mismo, hay un número importante de colaboradores que aceptan y de forma paralela empiezan a buscar un empleo que sea virtual o híbrido, esto quiere decir que a raíz de la pandemia muchas personas se han dado cuenta que el estar en casa algunos días o incluso todos los días les permite estar pendiente de su hogar a la vez que trabajan y son productivos, generando así un estilo de vida equilibrado. Este es uno de los aspectos más importantes que el Covid 19 cambió en la sociedad,

pues muchas empresas cerraron para ser virtuales y continúan estando vigentes en el mercado. En este caso, Zurich debería continuar trabajando en el robustecimiento de modelo híbrido para mantenerlo y así mismo fidelizar a sus colaboradores. Este proceso de fidelización no solo se logra a través de la modalidad de trabajo sino también de la calidad humana de todos aquellos que hacen parte de la empresa y cómo se mantiene un ambiente laboral adecuado, respetuoso, agradable y óptimo.

Conclusiones

De manera general se puede evidenciar que 21 empleados correspondientes al 52% de los encuestados, se ha adherido al modelo de trabajo planteado por Zurich y esto quiere decir que la organización y gestión del talento humano va por buen camino, que es importante continuar trabajando, controlando y mejorando el modelo híbrido para garantizar así su permanencia a lo largo del tiempo y aceptación del 100% de los colaboradores, viendo en esta forma de laborar una oportunidad única, algo que nunca antes se había pensado tener pues solo se hablaba de modelo presencial.

Es evidente de acuerdo al análisis previo realizado que las personas que viven solos son a quienes les gusta asistir a la compañía y se adhieren al modelo híbrido, mientras que los que tienen hijos y viven con alguien prefieren quedarse desde casa pues van a poder estar más pendientes y presentes en el día a día de sus familias.

Al analizar los resultados se logró evidenciar que los colaboradores de Zurich sienten que pierden tiempo en los trayectos hasta sus lugares de trabajo, pero también están aquellos que consideran que es necesario socializar de forma presencial con sus compañeros, saber quién es el nuevo, quien está en otra área, sentirse importante para la sus organización, que lo vean y lo reconozcan, tener la oportunidad de respirar otro aire, hablar, tener contacto con otras personas porque si bien es una nueva forma de trabajar es importante salir un poco de las pantallas e interactuar para crear vínculos laborales con respeto que favorecerán el trabajo en equipo.

Al tener una visión general de la encuesta aplicada y de los resultados obtenidos se evidencia que Zurich piensa en el bienestar de sus colaboradores y por eso ha decidido implementar un modelo híbrido que permite que los colaboradores puedan seguir mantenimiento ese vínculo con sus familias que desde la pandemia surgió y que demostró que trabajar desde

casa si era posible. Ahora bien, el reto está en mantener a aquellos que ya se adhirieron de forma autónoma, consciente y responsable y en convencer a los que aún no, esto se logra con capacitaciones, proceso de sensibilización, acompañamiento y robustecimiento del trabajo en equipo.

Recomendaciones

Implementar políticas de bienestar físico y mental que permitan que los colaboradores no trabajen hasta altas horas de la noche o durante los fines de semana, así mismo concientizarlos de la necesidad de realizar pausas activas, de tomarse hora de almuerzo para alimentarse de forma adecuada, de tener una sana alimentación y de asistir a todas las actividades presenciales o virtuales que desde el área de SGSST se organizan.

Para continuar con el fortalecimiento del plan híbrido, Zurich debe realizar capacitaciones a sus colaboradores sobre el uso adecuado de las herramientas tecnológicas que se tienen a disposición y que de esta forma las puedan aprovechar en pro al desarrollo de sus labores operativas. Así mismo, se debe sensibilizar sobre los tiempos de respuesta que se deben brindar al resto de colaboradores por medios como Teams o correo, pues esto optimizará y mejorará el trabajo en equipo.

Zurich debe compartir a los nuevos colaboradores desde el día uno, todas las herramientas ergonómicas para trabajar desde su casa, pues esto permitirá que haya comodidad, cuidado de salud y por ende mayor productividad en el desarrollo de las labores del día a día.

Hay colaboradores que consideran la posibilidad de renunciar a Zurich porque prefieren únicamente la modalidad de trabajo 100% virtual, por ello desde el área de talento humano es necesario fidelizar a todos sus colaboradores por medio de planes de carrera, incentivos, beneficios, coaching, ambiente laboral armonioso, actividades de fortalecimiento de trabajo en equipo, y en general con un portafolio de bienestar y beneficios, todo esto será valor agregado importante para retener y fidelizar a aquellos talentos que son importantes y que por medio de su conocimiento y experiencia aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Se puede ver que las personas tienen un equilibrio en su trabajo y su vida personal, donde a pesar de trabajar desde la casa buscan que su tiempo este bien distribuido para cumplir sus obligaciones laborales y sus tareas del hogar, pero desde talento humano se debe demostrar que el regreso a las oficina tiene un propósito, como el de realizar sus funciones de una forma colaborativa, reuniones presenciales e incluso capacitaciones o charlas que les permita interactuar con otras personas y que puedan conocer todos los esfuerzos que hace la organización para que estén cómodos, puedan tener espacio de hablar con los demás colegas y conocer quienes hacen parte de la organización.

Referencia Bibliográfica

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.314-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-

240). *<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>*