

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**El Home office como Herramienta para Mejorar el Engagement: Caso de
una Empresa Privada del Sector Asegurador en Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Fiorella Yasmin Quije Ortiz

Victor Daniel Cabo Cappillo

Arturo Jr. Millones Lapoint

Alexander Jonathan Moreno Prado

Asesor: Carlos Gabriel Aguilar Viñas

Surco, febrero 2021

Agradecimientos

Un enorme agradecimiento a nuestro asesor de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú, profesor Carlos Gabriel Aguilar Viñas, por su invaluable apoyo y tiempo para guiarnos en el logro de nuestra meta, brindándonos su aliento incondicional y sus constantes palabras de motivación a lo largo de la elaboración de nuestra tesis; y que hicieron posible la culminación de la misma.



Dedicatoria

A las tres personas más importantes para mí: A mi padre que desde el cielo me guía y se convirtió en mi ángel protector; a mi madre por sus sabios consejos y por su invaluable presencia en mi vida; y a mi hermana que es mi compañera, mejor amiga y por la que siempre buscaré ser modelo de humildad, lucha y perseverancia.

Fiorella Yasmín Aquije Ortiz

A mi familia: Clarissa, Italo, Evelyn, Francisco, Rafael y a la memoria de mi padre. Que esta investigación sirva de ejemplo a generaciones futuras y que tomen cada párrafo como fuente de motivación para seguir adelante y conseguir lo que anhelan.

Victor Daniel Cabo Cappillo

A mi amada esposa y mi pequeña princesa, por su amor incondicional y por su invaluable apoyo en todo este proceso, porque ellas son mi motor y motivo en esta vida. A mis padres por haberme forjado con su gran ejemplo como la persona que soy en la actualidad. A mis hermanos y toda mi familia que siempre están presentes en mi vida. Y a todas las personas que actualmente vienen luchando incondicionalmente desde sus propias trincheras; personal de salud, personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, y de manera especial a mi hermano comandante FAP Luis Manuel Humberto Flores Muñoz, quien brindó su vida llevando ayuda a los más necesitados de nuestro país en servicio a su amado Perú.

Arturo Jr Millones Lapoint

A mi madre por ser un ejemplo con su tenacidad para seguir estudiando, a mi hijo mayor Reik por su paciencia en el largo trayecto de llevar una maestría, a los profesores que nos motivaron a exigirnos para entender nuevas perspectivas y nos dieron herramientas para gestionar mejor nuestro día a día.

Alexander Jhonatan Moreno Prado

Resumen Ejecutivo

La actual coyuntura de crisis que atraviesa el mundo a raíz de la pandemia, ha ocasionado que los estilos de trabajo cambien de una forma radical, teniendo que adaptarse y trabajar de manera remota para mantener la dinámica comercial y alcanzar los objetivos propuestos. La presente investigación tiene como finalidad investigar cómo el trabajo remoto ayuda a incrementar el compromiso en los colaboradores y coadyuva en el cumplimiento de la misión de la empresa, y es importante demostrarlo porque contribuirá a que los trabajos se realicen de forma eficiente y eficaz en beneficio de la organización.

Este estudio se realizó a los trabajadores del área comercial corredores de una de las empresas más importantes del sector asegurador en Lima Metropolitana, para lo cual se utilizaron los métodos cuantitativo y cualitativo, con un diseño de tipo descriptivo para analizar el nivel de compromiso a través de encuestas y con un diseño de tipo exploratorio utilizando las entrevistas para evaluar si el trabajo remoto incrementa el compromiso de los trabajadores.

El estudio explica que al 68% de los encuestados, el trabajo remoto les ha permitido incrementar su compromiso con la organización, así como también consideran en igual porcentaje al trabajo remoto como una herramienta competitiva para las empresas. Por otro lado, es importante destacar que de acuerdo con la información obtenida en el proceso de investigación, uno de los aspectos de mayor importancia para la organización es la cultura organizacional, que forma parte del ADN de todos los trabajadores.

Estos resultados demuestran que el trabajo remoto aplicado de una forma abrupta como se ha realizado, sigue manteniendo comprometidos a los colaboradores y que si las empresas desean implementarlo como una forma de trabajo en el futuro, se debe de realizar de forma paulatina y con protocolos definidos.

Abstract

The current crisis that the world is going through because of the pandemic has caused work styles to change radically, having to adapt and work remotely to maintain commercial dynamics and achieve the proposed objectives. The purpose of this research is to investigate how remote work helps to increase the commitment of collaborators and helps in fulfilling the mission of the company and it is important to demonstrate it because it will help the work to be performed efficiently and effectively for the benefit of the organization.

This study was carried out on workers in the commercial area brokers of one of the most important companies in the insurance sector in Metropolitan Lima, in which quantitative and qualitative methods were used. As well, as a descriptive design to analyze the level of commitment through surveys and an exploratory design, using interviews to assess whether remote work increases the workers' engagement.

The study explains that 68% of those surveyed, remote work has allowed them to increase their commitment to the organization, as well as consider remote work in the same percentage as a competitive tool for companies. On the other hand, it is important to note that, according to the information obtained in the research process, one of the most important aspects for the organization is the organizational culture, which is part of the DNA of all workers.

These results are potentially generalizable and show that remote work applied abruptly as it has been carried out, continues to keep employees engaged and that, if companies wish to implement it as a form of work in the future, it must be done gradually and with defined protocols.

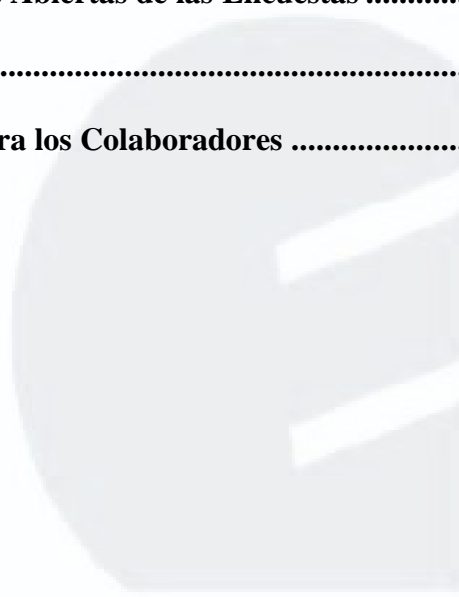
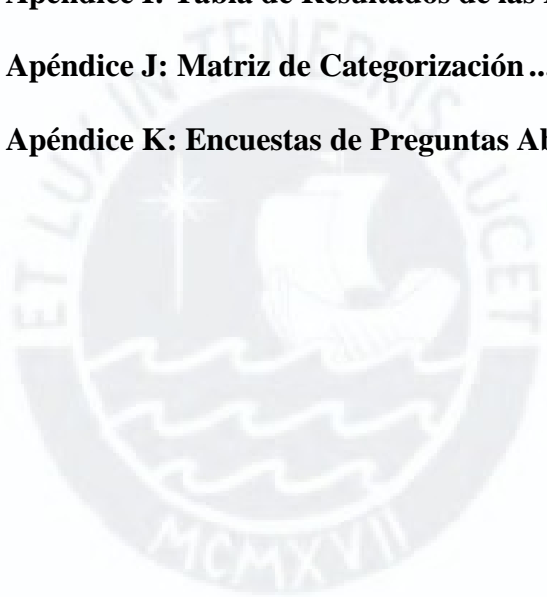
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema de Investigación	4
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Justificación de la Investigación	5
1.5 Marco Conceptual	5
1.6 Definiciones Operacionales o Términos del Estudio	6
1.7 Limitaciones.....	8
1.8 Delimitaciones.....	8
1.9 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	10
2.1 Definición de Engagement.....	10
2.2 Tipos de Engagement	12
2.2.1 El engagement afectivo o emocional	12
2.2.2 El engagement cognitivo.....	12
2.2.3 Engagement conductual	13
2.3 Modelos de Engagement.....	15
2.3.1 Modelo de desempeño del rol	15
2.3.2 Modelo estructural	15
2.3.3 Modelo Uwes	16
2.3.4 Modelo del intercambio social	16
2.4 El Burnout.....	16

2.5 Aplicaciones de Engagement	17
2.6 Herramientas de Engagement	18
2.6.1 Feedback	19
2.6.2 Reconocimiento	19
2.6.3 Horarios flexibles	20
2.7 El Sector Seguros	21
2.8 Tendencias en el Mercado Asegurador	23
2.9 Home office-Concepto.....	26
2.10 Mejores Prácticas	28
2.11 Beneficios del Home office.....	30
2.12 Cultura Organizacional	32
2.13 Cultura del Trabajador Peruano	33
2.14 Cultura en la Empresa Privada.....	34
2.15 Resumen.....	36
2.16 Conclusiones	37
Capítulo III: Metodología.....	39
3.1 Diseño de la Investigación	39
3.2 Población y Muestra	41
3.3 Consentimiento Informado	42
3.4 Confidencialidad	42
3.5 Instrumentos de Medición	43
3.5.1 Encuestas.....	43
3.5.2 Entrevistas	44
3.6. Recolección de Datos	45
3.7 Análisis de Datos.....	49

3.7.1	Análisis de datos cuantitativos	49
3.7.2	Análisis de datos cualitativos	51
3.8	Confiabilidad.....	53
3.9	Resumen.....	55
Capítulo IV: Presentación de Resultados.....		57
4.1	Perfil de Informantes	57
4.1.1	Gerente de cultura, clima y comunicación interna (RRHH)	58
4.1.2	Gerente comercial.....	58
4.1.3	Gerente de operaciones	58
4.2	Resultados sobre los Objetivos Específicos.....	59
4.2.1	El nivel de engagement en los colaboradores	59
4.2.2	El home office como generador de valor con respecto al engagement o compromiso de los colaboradores	60
4.2.3	La cultura organizacional como variable importante para la implementación del trabajo remoto.....	63
4.3	Resumen.....	75
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		78
5.1	Conclusiones	78
5.2	Recomendaciones	82
5.3	Contribuciones Prácticas.....	84
5.4	Contribuciones Teóricas	84
5.5	Limitaciones de la Investigación.....	85
5.7	Resumen.....	86
Referencias		87
Apendice A: Consentimiento Informado		98

Apéndice B: Formato para Validación de Expertos	99
Apéndice C: Tabla de Validación de Expertos	102
Apéndice D: Encuesta Dirigida a los Colaboradores.....	110
Apéndice E: Guía de la Entrevista	113
Apéndice F: Transcripción de las Entrevistas	114
Apéndice G: Redes Semánticas (Atlas Ti).....	129
Apéndice H Puntajes Totales de Encuestados.....	137
Apéndice I: Tabla de Resultados de las Preguntas Abiertas de las Encuestas	138
Apéndice J: Matriz de Categorización	139
Apéndice K: Encuestas de Preguntas Abiertas para los Colaboradores	140



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Variables e Información Estadística de los Datos de las Encuestas</i>	51
Tabla 2 <i>Baremos en Percentiles de la Escala de Engagement</i>	51
Tabla 3 <i>Categorías Empleadas para el Análisis Cualitativo de las Preguntas Abiertas de la Encuesta</i>	52
Tabla 4 <i>Categorías Empleadas para el Análisis de Preguntas Cerradas de la Encuesta por Correlación Item – Test de la Escala de Engagement</i>	54
Tabla 5 <i>Confiabilidad por Consistencia Interna de la Escala de Engagement</i>	55
Tabla 6 <i>Características de los Colaboradores Encuestados</i>	57
Tabla 7 <i>Niveles de Engagement en Trabajadores de la División Comercial de la Empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros</i>	59
Tabla 8 <i>Análisis de los Resultados por Categoría de Impacto en las Preguntas Abiertas de la Encuesta</i>	60
Tabla 9 <i>Matriz de Contrastación de Gerente de Operaciones</i>	62
Tabla 10 <i>Matriz de Contrastación de la Entrevista del Gerente de Cultura, Clima y Comunicación Interna (RRHH)</i>	64
Tabla 11 <i>Matriz de Contrastación de la Entrevista del Gerente Comercial</i>	65
Tabla 12 <i>Matriz de Triangulación de la Entrevista del Gerente Comercial</i>	67
Tabla 13 <i>Matriz de Triangulación del Gerente de Operaciones</i>	68
Tabla 14 <i>Matriz de Triangulación de la Entrevista del Gerente de Cultura, Clima y Comunicación Interna (RRHH)</i>	70
Tabla 15 <i>Análisis de los Resultados por Jerarquía en las Preguntas Abiertas de la Encuesta</i>	71
Tabla 16 <i>Análisis de los Resultados por Categoría en las Preguntas Abiertas de la Encuesta</i>	72

Tabla 17 *Análisis de los Resultados por Categoría de Consideración en las Preguntas*

Abiertas de la encuesta 72

Tabla 18 *Análisis de los Resultados por Categoría de Fortaleza en las Preguntas*

Abiertas de la Encuesta..... 73

Tabla 19 *Análisis de los Resultados por Categoría de Dificultades en las Preguntas*

Abiertas de la Encuesta..... 74



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de literatura.....	11
<i>Figura 2 .</i> La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.....	14
<i>Figura 3.</i> Mapa de la metodología de la investigación	40
<i>Figura 4.</i> Proceso de recolección de datos.....	47
<i>Figura 5.</i> Recoleccion de Datos a través de las encuestas	48
<i>Figura 6.</i> Recolección de datos a través de las entrevistas	50
<i>Figura 7.</i> Análisis Cualitativo de las entrevistas	53
<i>Figura 8.</i> Matriz de estructuracion: estructura de competencias laborales del gerente comercial	74
<i>Figura 9.</i> Matriz de estructuración: estructura de conductas del gerente comercial.	75
<i>Figura 10.</i> Matriz de estructuracion: estructura de conductas del gerente de operaciones....	76
<i>Figura 11.</i> Estructura de conductas del gerente de cultura, clima y comunicación interna RRHH	77

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

El avance de las tecnologías de información ha permitido que hoy en día las personas logren comunicarse remotamente y poder continuar con sus actividades diarias, tal es así que debido a la pandemia producida por el COVID-19 las empresas se han visto obligadas a implementar el trabajo remoto para poder continuar con las labores cotidianas y seguir impulsando el desarrollo de la economía. En la presente investigación se ha mencionado la expresión home office cuya traducción al español significa “oficina en casa” pero que en Perú en el contexto actual de pandemia se refiere al trabajo remoto; a diferencia del teletrabajo que de acuerdo con el artículo dos de la Ley 30036 (2013) “Ley que Regula el Teletrabajo” y su reglamento, se establece que el teletrabajo es el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador en la empresa a través de los medios informáticos y mediante los cuales se ejerce el control y la supervisión de sus labores, y en el cual debe existir el principio de voluntariedad y legalidad respectiva. La empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros ha buscado que sus colaboradores logren un trabajo en conjunto con el líder y la organización para mejorar e incrementar el engagement hacia la empresa en base a la confianza depositada en cada uno de ellos. En el estudio realizado por Arenas y Andrade (2013) indicaron que:

Los dominios principales para explicar la experiencia del engagement en el trabajo son vigor, dedicación, absorción, los cuales fueron contruïdos como opuestos directos de las tres dimensiones del burnout, evaluados con el MBI- GS: agotamiento, cinismo y falta de eficacia. (p.46)

En la actualidad, existen empresas que tienen claramente identificados a los colaboradores comprometidos con la organización, y son aquellos quienes desarrollan actividades adicionales a sus roles establecidos y destrezas como creatividad, innovación y

liderazgo, lo cual conlleva a que estén siempre presentes en la mente de los gerentes de las áreas de Recursos Humanos o Gestión y Desarrollo Humano. Asimismo, estos colaboradores tienen objetivos claros, la motivación al máximo y no necesariamente son líderes de equipos o áreas, sino que simplemente, creen en lo que hacen, disfrutan de ello, y tienen claro que siempre hay límites y parámetros entre la vida de un colaborador en el ámbito personal y laboral. En su investigación, Alayo y García (2018) mencionaron:

La definición de engagement es motivación o compromiso, lo cual es muy limitado y puede traer resultados incorrectos que a su vez lleven a soluciones erradas, perjudicando a la empresa al no brindar ningún cambio y trayendo consigo pérdidas innecesarias. (p.15)

El compromiso ha sido estudiado por un gran número de disciplinas, desde la sociología hasta la psicología, existe un engagement social, del estudiante, del empleado, o llamado comúnmente colaborador, en todos ellos, es un estado muy particular, que surge de interacciones entre sujeto y un objeto de engagement específico, bajo condiciones de contexto determinadas. En el estudio realizado por Dejoy (2001) citado por Jáimez (2012):

El término “organización saludable del trabajo” es una extensión lógica de la organización del trabajo, hay que distinguir a los trabajos sanos de aquellos que no lo son. En las organizaciones saludables hay colaboradores con alto bienestar, alto nivel de rendimiento, y finalmente una buena economía personal. Por otro lado, están las organizaciones que tienen componentes tóxicos, en donde existe un alto nivel de rotación del personal y absentismo, en consecuencia, pérdidas que se reflejan en los niveles de producción. Entonces la creación de organizaciones saludables debe ser buena para los empleados y para el cumplimiento de las metas establecidas. (p.21)

Por otro lado, sobre la literatura revisada, se ha observado que existen investigaciones acerca de la relación entre el bienestar del colaborador y su centro de trabajo, los cuales son

esencialmente importantes si se analizan desde el punto de vista del colaborador. Según Mendoza y Gutiérrez (2017) indicaron que en la evaluación del Engagement “se encontraron puntajes altos y medios en sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), mostrando relaciones estadísticamente significativas con los factores psicosociales: control sobre el trabajo, recompensas, y liderazgo y relaciones sociales en el trabajo” (p.37).

En vista que, el compromiso contribuye con la satisfacción de los colaboradores en las organizaciones, se considera al trabajo remoto como una oportunidad que permite mejorar la eficiencia en las funciones asignadas alternándolas con la vida familiar de los empleados sin perder el sentido de pertenencia con la organización. En una reciente investigación sobre Home office (Aquiye, 2018) se encontró que el teletrabajo es una nueva forma de trabajar desde casa que incita al colaborador a compartir la vida personal y familiar con las labores cotidianas.

Esta integración de nuevas prácticas es una estrategia que permite ganar a ambas partes, en tanto que a las organizaciones les posibilita continuar generando lazos de confraternidad entre los miembros de la organización, y contribuir al engagement para lograr los pilares de crecimiento con respecto a las personas, la tecnología, las operaciones y los clientes. Y a los empleados poder obtener la flexibilidad de tener una mejor calidad de vida reflejándose en una mejor productividad, felicidad y salud en el trabajo.

Otro punto importante que se debe mencionar para que el trabajo remoto funcione en las mejores condiciones es el uso de las TIC's. De acuerdo con Cohen y Asín (2009) las tecnologías de información en los negocios permiten el cambio de manera de operar en las organizaciones, generando la automatización, facilitando la transformación de toma de decisiones y favoreciendo el logro de las ventajas competitivas.

Tal es así que hoy en día no es necesario estar presente en una oficina para poder acceder a los sistemas internos de las empresas puesto que los sistemas de información

interactúan de manera remota a través de las diferentes plataformas, permitiéndose así, colaboradores conectados en remoto y realizando sus labores de manera ágil y de fácil uso.

1.2 Problema de Investigación

El home office conocido actualmente como trabajo remoto en Perú, hoy en día no es considerado como una herramienta que genere compromiso en los colaboradores, debido a que la cultura organizacional de la empresa peruana es arraigada a lo tradicional en el ámbito de productividad, lineamientos y a la filosofía. Sin embargo, en una coyuntura de incertidumbre y de constantes cambios, fue difícil saber si los empleados se sintieron comprometidos con su organización, por lo tanto, conocer si el trabajo remoto sirve como una herramienta para incrementar ese compromiso es importante porque permite lograr alcanzar buenos resultados y mantener alineada la cultura y los valores de la empresa.

1.3 Propósito de la Investigación

En el presente estudio se ha propuesto como objetivo general investigar cómo el trabajo remoto como herramienta de trabajo ayuda a incrementar el compromiso de los colaboradores en el área comercial corredores y en el contexto general de la organización, en una empresa aseguradora de Lima Metropolitana. Para lograr el objetivo general se han propuesto los siguientes objetivos secundarios:

1. Analizar el nivel de engagement de los colaboradores del área comercial corredores en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.
2. Identificar como el home office o trabajo remoto genera valor con referencia al engagement o compromiso, que pueden causar en los colaboradores del área de la división comercial de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros en el contexto de su vida laboral.
3. Estudiar cómo la cultura organizacional es importante durante la implementación del home office o trabajo remoto en la empresa Pacifico Compañía de Seguros y

Reaseguros y los colaboradores.

Finalmente se busca comprender el grado de compromiso del capital humano para continuar cumpliendo con las obligaciones desde casa tal cual se estuviese en una oficina, generando un bienestar propio, fomentando las relaciones con miembros del equipo y creando interacciones de una manera creativa que promuevan la empatía entre todos.

1.4 Justificación de la Investigación

Durante la situación de pandemia a consecuencia del COVID-19 iniciada a mediados del mes de marzo del 2020 en el país, las empresas se vieron en la necesidad de realizar adecuaciones en los sistemas de atención a los clientes y proveedores. A fin de mantener la continuidad del negocio, las empresas implementaron el home office o trabajo remoto sin tener una planificación previa causando incertidumbre entre los colaboradores, es decir esta modalidad de trabajo fue establecida por el empleador y por mandato de ley.

La investigación busca demostrar que el trabajo remoto es importante y que ayuda a mejorar el compromiso en los colaboradores de una organización, siendo esta modalidad de trabajo una herramienta importante a considerar que le permita a las organizaciones afianzar el compromiso de sus trabajadores con la empresa. Tener un trabajador comprometido con la organización logra que permanezca más tiempo en ella disminuyendo así la rotación de personal innecesaria, logrando realizar trabajos más eficientes y demostrando conductas útiles para la organización.

1.5 Marco Conceptual

El trabajo remoto como una nueva modalidad de trabajo puede ser utilizada por las organizaciones como una herramienta para incrementar el compromiso de sus colaboradores, generando lazos afectivos entre las organizaciones y los colaboradores puesto que les permite alternar su relación familiar y calidad de vida con las funciones asignadas sin perder la cercanía con los miembros de la empresa.

Asimismo, se ha dado a conocer acerca del teletrabajo en Perú, el mismo que se implementó bajo el Decreto Supremo N° 009-2015-TR (2015) pero que ha implicado una forma de trabajo más rígida debido a la regulación que tiene y que hoy en día se usa en una forma similar en el trabajo remoto.

Se ha definido el término engagement como el compromiso que tienen los colaboradores para con su institución, acorde a lo indicado por Zapata, Alvarez y Castaño (2016) donde mencionaron: “el engagement en el trabajo se ha convertido en el nuevo one-best way organizativo: pasión y esfuerzo discrecional que garantizaría productividad para los empleadores y bienestar para los empleados” (p. 707). Hoy en día en las empresas del sector privado, desde el área de recursos humanos, buscan aumentar el nivel de pertenencia e involucramiento de las personas ya que de esta manera pueden aumentar su productividad, eficiencia y eficacia. Asimismo, Aguillón, Peña y Decanini (2014) señalaron:

De forma que el engagement, puede ayudar a las organizaciones a tener una mayor fortaleza en el capital humano, siempre y cuando sea detectado el nivel en el que se encuentran y enfocar esfuerzos en el desarrollo organizacional a la mejora de este proceso. El cual genera un impacto favorable hacia la organización. (p.2)

1.6 Definiciones Operacionales o Términos del Estudio

Sobre las definiciones que se trabajaron en el presente estudio se puede mencionar las siguientes:

- Home office: acorde con Cambridge Dictionary (s.f.), “en la sección traductor” el significado al español de esta frase es “oficina en casa”, en la cual una persona puede realizar sus labores diarias en un espacio o área de la casa ambientada para ejercer la misma.
- Teletrabajo: según Chumpitaz (2020) el teletrabajo se basa en realizar el trabajo desde casa mediante el uso de la tecnología. Asimismo, la legislación peruana lo

define como “el teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores”.

- Trabajo remoto: de acuerdo con la investigación de Chumpitaz (2020) el trabajo remoto implica una adaptación que han tomado las empresas para poder dividir el trabajo entre la oficina y la casa. Por otro lado, el D.S. N° 010-2020-TR (2020) define a trabajo remoto como la “Prestación de servicios subordinada con la presencia física del/la trabajador/a en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. Este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante medios informáticos, de telecomunicaciones u análogos, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo que no requiera la presencia física del/la trabajador/a en el centro de labores.
- Engagement: Engagement es una palabra del inglés que se puede traducir como “compromiso” o “fidelidad”. Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene un trabajador con su empresa. El término compromiso puede ser usado en diferentes contextos como por ejemplo: en el derecho, en el campo laboral, en las relaciones de pareja, de amistad, y, todos los días de la vida.
- Compromiso laboral: según Robbins (2004) “el compromiso laboral es una forma de actitud que tiene el colaborador frente a su trabajo, es un estado en el que un trabajador se identifica con su organización, con las metas y sus objetivos y

desea seguir formando parte de ella”.

- **Cultura Organizacional:** según Edgar Schein (1988) define la cultura organizacional como aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno.

1.7 Limitaciones

Para la presente investigación se han considerado las siguientes limitaciones: (a) las entrevistas se tuvieron que realizar via Zoom y no de manera presencial por motivo de la cuarentena debido a la pandemia por el COVID-19, lo que limitó la evaluación de las actitudes y el lenguaje no verbal del entrevistado; (b) las encuestas se realizaron de manera virtual y se corrió el riesgo de que algunos de los colaboradores no las respondieran, limitando el acceso a mayor información; y (c) no se pudo concretar la entrevista con el Gerente General por su disponibilidad de tiempo y eso limitó el análisis teniendo en cuenta la perspectiva del responsable de la empresa.

1.8 Delimitaciones

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Lima, Perú, durante el primer semestre del año 2020, a la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, empresa privada del sector asegurador, considerado como uno de los más importantes en el país perteneciente al Grupo Credicorp, debido a que en los resultados anuales al cierre del 2019, se observó un crecimiento de primas de casi el 10%, lo cual representa la eficacia del sector, esto es gracias a la estabilidad económica, generando un crecimiento de 1.9% sobre el PBI en Perú (Pacífico Compañía de Seguros y Reaeguros, 2019).

1.9 Resumen

La presente investigación ha detallado la importancia del Engagement en las empresas, tomando en cuenta el efecto sobre los niveles de desempeño del personal, y la

cultura organizacional. El enfoque del estudio, se da en el uso del trabajo remoto como herramienta para mejorar el engagement en una empresa privada del sector asegurador; la relevancia del presente estudio radica en la importancia de tener una planificación para la implementación del home office o más conocido como trabajo remoto tomando en cuenta los diversos escenarios, perfiles del personal, a fin de obtener la mejora en los niveles de engagement de los colaboradores, tomando en cuenta la realidad de la cultura peruana y las restricciones legislativas actuales.

El sector que se ha usado para analizar el impacto de la implementación del home office o más conocido como trabajo remoto ha sido el sector asegurador en Lima Metropolitana, tomando como referencia a la Compañía Pacífico Seguros por ser un referente en cuanto al trabajo de engagement en los colaboradores.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se han revisado los conceptos, tipos, modelos y diversas aplicaciones del engagement que adoptan los empleados en una empresa privada del sector asegurador en Lima Metropolitana, relacionada con el trabajo remoto y sus mejores prácticas para el óptimo desarrollo de las labores cotidianas, tomando en cuenta la responsabilidad que implica la supervisión por parte de los líderes, así como el cumplimiento de los horarios establecidos, constantes feedback y reconocimientos que deben tener los colaboradores al momento de superar las expectativas en sus tareas.

También se ha mencionado la cultura organizacional y la cultura del colaborador peruano que sin duda es un gran reto asumido por las organizaciones. El sector asegurador corresponde a un sector importante en el sector económico del país y en efecto en el crecimiento del mismo (ver Figura 1).

2.1 Definición de Engagement

Se define al engagement como el compromiso que tienen los colaboradores para con la institución, así como para las tareas encomendadas, expresando sentimientos que se consideran fraternos y efectivos, desde el punto de vista psicológico se deduce que la influencia de la motivación y el estado de ánimo forman parte del conjunto de elementos que logran un alto grado de engagement en cada persona (Borrego, 2016).

Según Ruiz (2013) el engagement es un estado de compromiso positivo, de satisfacción del colaborador. El compromiso organizacional, ha sido objeto de extensos estudios debido a la importancia que tiene para las empresas, ya que entre más alto es el compromiso que tiene el empleado con la organización mayor beneficio obtiene, dado que al contar con personal comprometido éste trabaja para alcanzar los objetivos de la empresa y su superación personal, esto conlleva que la organización alcance el éxito deseado. Al respecto, Grau et al. (2000); Schaufeli et al. (2005) (como se cita en Bobadilla, Callata, & Caro, 2015)

El home office como herramienta para mejorar el engagement: caso de una empresa privada del sector asegurador en Perú

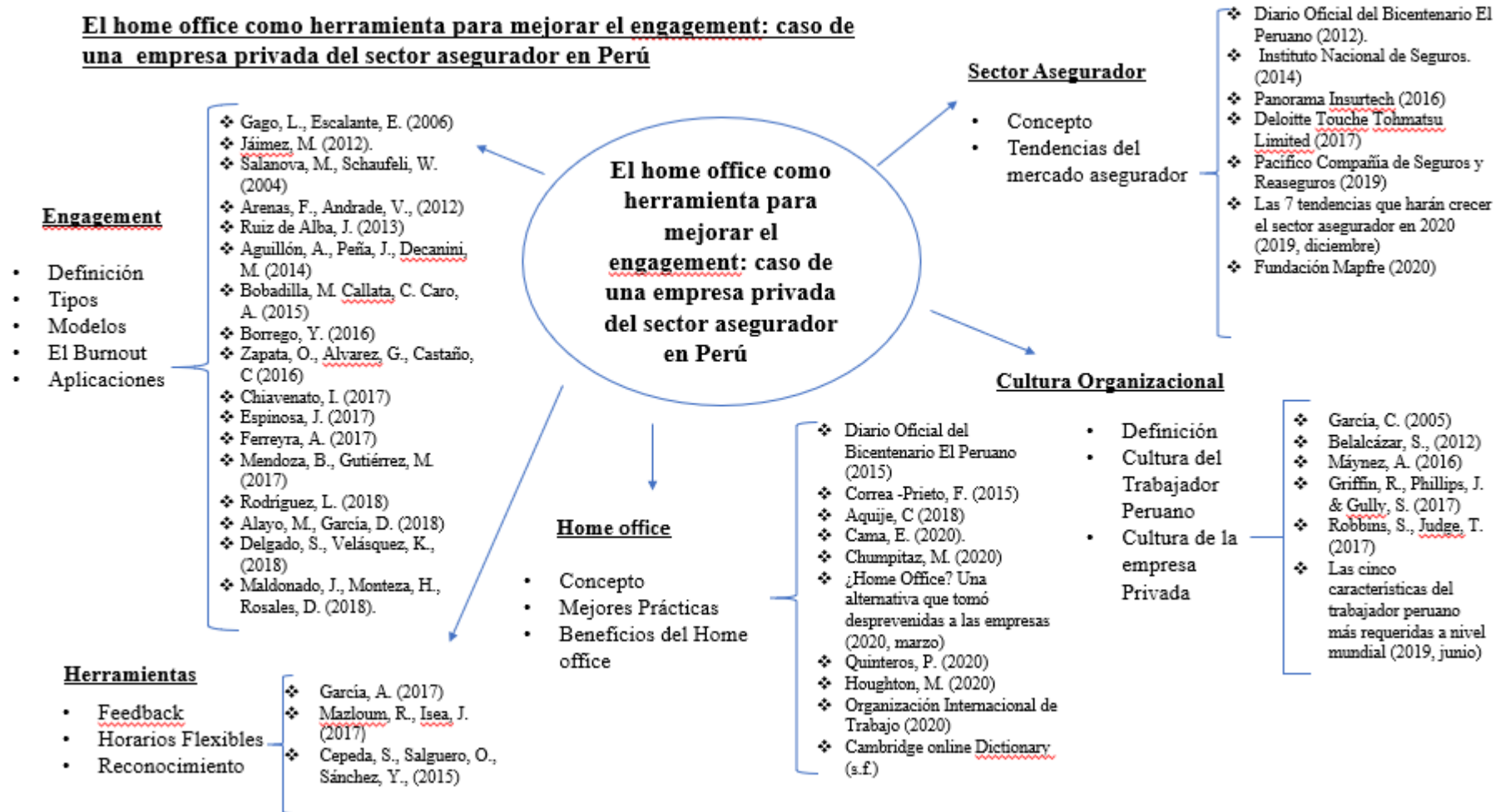


Figura 1. Mapa de literatura.

indicaron lo siguiente con respecto a engagement:

La traducción del vocablo "engagement" al idioma español es compleja, debido a que no existe un término que abarque la totalidad del concepto, pues este representa un estado multidimensional afecto-cognitivo. Las investigaciones sobre engagement todavía están en pleno desarrollo y manifiestan la influencia de la psicología positiva basada en los aspectos positivos y motivacionales del ser humano en el contexto laboral. (p. 6)

Engagement, implica compromiso y desafío para las organizaciones ya que hoy en día deben asumir el gran reto de trabajar con personas de edades entre 18 y 65 años, lo cual genera una desigualdad de cultura, formas de ver la vida y necesidades de cada persona en vista que deben lograr la armonía, productividad y retribución de las de todos por igual. Para ello un factor muy importante que se ve a diario es la transformación digital lo cual va en ascendente cambio y que obliga a las organizaciones a capacitar a su personal y a adaptarlos a las exigencias que ésta implica.

Asimismo, "las empresas que mejor crecen son porque han sabido adaptar las exigencias laborales a las características del tiempo en que vivimos: teletrabajo, horarios flexibles y espacios abiertos y de encuentro entre los equipos, y, sobre todo, mucha tecnología colaborativa" (Rodríguez, 2018, p.1).

Actualmente en las organizaciones existe un alto compromiso de los colaboradores, que junto con la actitud y el esfuerzo se convierten en medios que garantizan la productividad y bienestar de la organización, por ende, es muy importante conocer si cada persona se encuentra en el lugar adecuado, si le gusta lo que hace o lo realiza por obligación puesto que aquello determina el nivel de compromiso y pasión a sus actividades diarias, mitigando los altos niveles de estrés que hoy en día lo padecen el 90% de personas (Zapata, Alvarez & Castaño, 2016).

2.2 Tipos de Engagement

En base a lo estudiado se puede considerar que el engagement laboral se clasifica en tres tipos, los cuales se detallan en la presente investigación realizando un análisis por cada uno de ellos.

2.2.1 El engagement afectivo o emocional

Según Máynez (2016) las emociones corresponden a un factor importante en la vida del ser humano puesto que se vinculan a las personas y son el resultado del estilo de vida y de sus necesidades psicológicas. En el campo laboral estas causantes se engranan para contribuir con el engagement afectivo y se demuestra en los colaboradores que toman la decisión de continuar en las empresas con la intención de compartir su vida con la organización y depende del nivel de superación que cada persona posee para lograr una línea de carrera, de esta manera consiguen cubrir sus necesidades básicas y superar sus expectativas. Cuando el colaborador logra este nivel de compromiso considera a la empresa como su segundo hogar y a sus compañeros de trabajo como una familia, en conclusión, se puede mencionar que este tipo de engagement construye alianzas perdurables entre los colaboradores y las organizaciones.

2.2.2 El engagement cognitivo

Ferreya (2017) señaló que el engagement cognitivo o del conocimiento abarca dos tipos de motivación, los cuales corresponden a la motivación intrínseca y extrínseca. Los líderes y las organizaciones comparten una ardua tarea en vista que, para lograr la motivación intrínseca, la misma que abarca en el interior del ser humano, se tiene que trabajar el lado cognitivo y eficaz que posee cada colaborador interactuando a diario y retroalimentándolo para que logre un óptimo desempeño en sus labores cotidianas. Asimismo, deben incluir al momento de dirigirlos el lado extrínseco que va de la mano con las recompensas y sirven como retribución para que el compromiso del colaborador sea innato y constante en su vida

laboral. Al respecto, Chiavenato (2017) indicó que:

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, el grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y conquistar su compromiso. (p.9)

2.2.3 Engagement conductual

En su investigación sobre relaciones en el entorno del trabajo, Gago y Escalante (2006) manifestaron que el engagement conductual viene del comportamiento de los colaboradores y corresponde a una ardua tarea de las organizaciones en vista que cada persona cuenta con sus propios motivos para ir a trabajar en función a la escala que ellos consideran conveniente, esto va de la mano con las necesidades que presente cada ser humano, en conjunto con la autorrealización, relaciones con los compañeros y el clima laboral que proviene de las empresas y que cada líder debe impulsar para lograr más colaboradores satisfechos.

En este punto se recuerda al modelo propuesto por Abraham Maslow bajo su teoría expresada en la pirámide de jerarquía de las necesidades. En efecto explico que se logrará satisfacer las necesidades de cada persona según su propio interés empezando por las necesidades fisiológicas, que en el campo laboral se consideran las remuneraciones y la flexibilidad de horario que se puede brindar acorde a su nivel de puesto; seguido de las necesidades de seguridad, que implica la tranquilidad de un puesto de trabajo seguro con permanencia ya sea indeterminada o bajo contratos; necesidades sociales, en este punto los líderes juegan un partido importante porque dependerá a la integración que se obtenga con el equipo de trabajo y los clientes para que se logre un equipo de alto rendimiento; las de estima en el cual las empresas

deben contribuir con el reconocimiento premiando las responsabilidades y de ser posible ascendiéndolos para retener a los talentos; y finalmente las de autorrealización que implique la delegación de autonomías a los colaboradores que destaquen en sus funciones y en sus aptitudes haciéndolos participes en la toma de algunas decisiones. (Chiavenato, 2017, p. 124)

En función a la pirámide de Maslow se muestra un comparativo de las necesidades fuera y dentro del trabajo que engranan con los tipos de engagement que se ha detallado en la siguiente investigación (ver Figura 2).

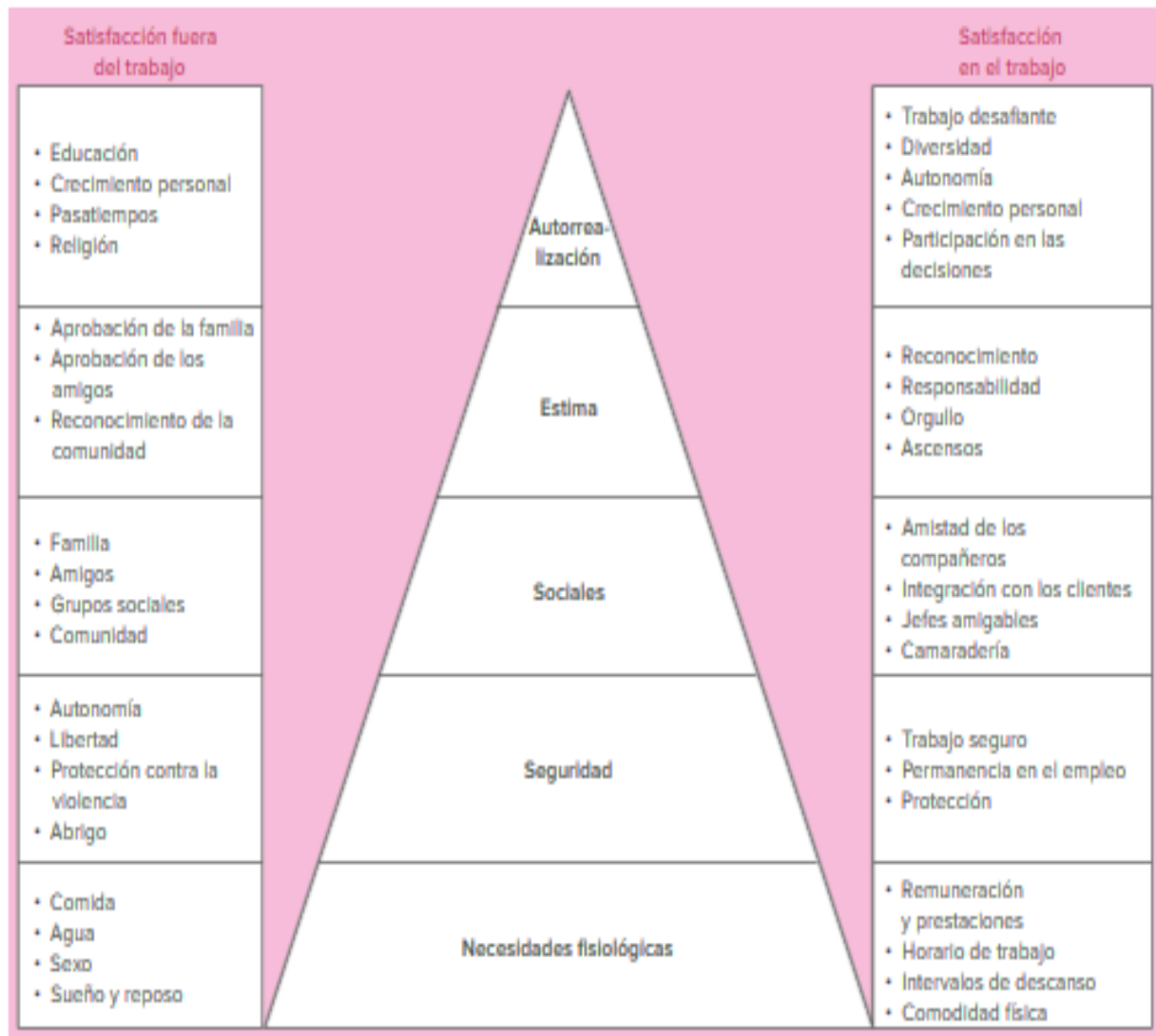


Figura 2 . La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones. Tomado de *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*, por Chiavenato, 2017, p.124.

2.3 Modelos de Engagement

En una investigación reciente sobre Engagement laboral, Espinosa (2017) mencionó cuatro modelos de engagement los cuales se detallan a continuación:

2.3.1 Modelo de desempeño del rol

Este modelo fue desarrollado por William Kahn en 1990, encargado de realizar la mención inicial sobre este modelo de engagement y abordó el tema de desempeño de los colaboradores y su nivel de motivación. Explicó que cada trabajador muestra su nivel de compromiso acorde a cuán empleable llega a ser en la organización, eso depende del nivel de seguridad que muestre cada persona, la relevancia que encuentra por su posición dentro de la empresa y por el grado de autorrealización que alcanza a desarrollar (Espinosa, 2017).

2.3.2 Modelo estructural

Este Modelo desarrollado por Maslach en 2001, fue el encargado de investigar conductas de sentimiento de pertenencia, esa conexión es la responsabilidad de las organizaciones, ya que si un colaborador alcanza a sentirse incluido se puede decir que las organizaciones hospedan personas con un alto nivel de compromiso, satisfacción de las tareas y logro de objetivos, asimismo si ocurre lo contrario se puede hablar de una situación de burnout (Maldonado, Monteza & Rosales, 2018).

En este caso se habla de situaciones de burnout que se pueden albergar en la organización, para ello según la investigación, se encontró que corresponde al estado de oposición de engagement puesto que implica factores como el estrés laboral, cansancio físico y emocional, así como la pérdida del interés para el desarrollo de las labores cotidianas; consecuencia de ese estado de ánimo que representa el quiebre de las emociones y se convierte en la enfermedad del siglo XXI; se corre el riesgo de que los colaboradores agobiados por el estrés renuncien a la organización ocasionando la pérdida de talentos que puede ser perjudiciales para el equipo de trabajo (Delgado & Velásquez, 2018).

2.3.3 Modelo Uwes

Un modelo utilizado con frecuencia para evaluar el Engagement, es el modelo UWES, tal como lo señalaron Maldonado et al. (2018) así como Salanova y Schaufeli (2004) acerca de cómo la influencia de la psicología positiva trae una mirada distinta a las organizaciones, dirigiendo su enfoque en los aspectos verdaderos que surgen dentro de las mismas y en el bienestar de los colaboradores, estos se caracterizan por vigor, dedicación y absorción. En efecto detallan que vigor identifica los altos niveles de energía invirtiéndola en su trabajo diario alcanzando el logro de sus objetivos; sobre dedicación se puede manifestar que habla de la identificación que siente cada colaborador para con su organización, mostrando su orgullo por el trabajo que denotan y con altos niveles de motivación; finalmente al detallar absorción se logra identificar la felicidad en el trabajo como estado de ánimo y la influencia que ésta genera para poder resolver cualquier adversidad que se presente.

2.3.4 Modelo del intercambio social

Espinosa (2017) señaló que el modelo de intercambio social fue propuesto por Alan Saks (2006), este modelo de engagement explica sobre los niveles de compromiso que obtiene cada colaborador en función a su estado psicológico y sustentado en una serie de factores como la retroalimentación que recibe por parte los líderes, importancia en sus labores cotidianas y las habilidades obtenidas. Cabe resaltar que este modelo se sustenta en el compromiso que el colaborador obtiene y va de la mano con las recompensas y reconocimiento que recibe por parte de la organización que lo empuja a fomentar nuevas experiencias e inclusive a aventurarse a adquirir nuevos conocimientos.

2.4 El Burnout

Según Maslach (2009) el burnout corresponde a un estrés laboral que incide en el agotamiento, cansancio e incomodidad que sienten los colaboradores sobre su desempeño laboral que en su mayoría va ligado a formas negativas de respuestas al trabajo. Asimismo, el

burnout corresponde a un síndrome psicológico que involucra a tres dimensiones claves como: (a) el agotamiento extenuante, (b) sentimiento de cinismo, y (c) desapego por el trabajo, que va en línea con la sensación de ineficacia y ausencia de logros. Se dice que se tiene agotamiento extenuante cuando el colaborador siente que la carga laboral es extrema y que no cuentan con el tiempo para realizar las labores asignadas; en tanto se hace referencia al sentimiento de cinismo cuando las personas empiezan a tener reacciones poco empáticas generando un ambiente de trabajo negativo, por lo que suelen expresar su impotencia reduciendo su productividad, en algunos casos hasta suelen lamentarse por la carrera que escogieron en sus vidas perjudicando la interacción entre sus compañeros; finalmente la sensación de ineficacia implica la negación que suelen sentir los colaboradores frente a las organizaciones causando depresión, esto los obliga a renunciar o peor aún a ser despedidos debido a la baja productividad en sus labores cotidianas.

2.5 Aplicaciones de Engagement

Según Belalcázar (2012) una forma de aplicar el engagement es a través de la cultura organizacional, la misma que se inicia con el comportamiento de las personas y en cómo las empresas adoptan una manera de poder guiarlos a seguir una cultura de trabajo en equipo, comprometidos con las normas, valores e incluyéndolos en la toma de decisiones en función a la eficiencia y eficacia que demuestre cada uno de ellos. Se dice que las empresas de éxito implantan valores en sus empleados para poder aproximarlos a sus clientes y juntos formen una cadena que logre el beneficio mutuo, eso genera una perspectiva psicosocial que invita al estudio del ser humano con la sociedad y las familias.

Por otro lado, Griffin et al. (2017) indicaron que, para formar una cultura organizacional, el factor importante y que a la vez influye de manera crucial, es el comportamiento de las personas, así como la personalidad de cada uno de los colaboradores, el mismo que se convierte en un reto para los líderes. Así, Griffin et al. (2017) afirmaron que:

La adecuación persona- puesto es el ajuste que existe entre las capacidades de una persona y las demandas de un puesto, así como entre los deseos y motivaciones de los individuos y los atributos y recompensas del trabajo. Los talentos de un empleado deben cubrir los requerimientos de un puesto mientras que el trabajo debe satisfacer sus necesidades y motivaciones. (p.89)

Finalmente, la aplicación del engagement en las organizaciones, según lo manifestaron Maldonado et al. (2018), aplicado también en el caso de la Compañía Pacífico Seguros, es un factor muy importante para conseguir el éxito en las organizaciones, y consiste en sembrar una cultura organizacional en los colaboradores, para que de esta manera el liderazgo en relación con la supervisión se construya de manera natural; puesto que los mismos empleados pueden brindar soporte de colaboración para sobrellevar la carga laboral, las tareas encomendadas, el cumplimiento de objetivos y obligaciones que la empresa instruya; de esta manera puede resultar más fácil los métodos de trabajo que las empresas puedan adoptar, el trabajo en las oficinas con los diferentes equipos de trabajo, en las sedes que acompañan y hasta el logro de buenas prácticas, contribuyendo de manera satisfactoria al logro de objetivos y en la actualidad desde casa con el trabajo remoto. Al haber previamente logrado formar colaboradores comprometidos, este método puede funcionar tal cual el colaborador se encuentre en las instalaciones de la organización.

2.6 Herramientas de Engagement

El Engagement y la productividad laboral tienen una relación directa positiva estudiada por muchos autores, sin embargo, no existe una única herramienta que ayude a aumentar el engagement en las organizaciones, más bien los gestores de personal deben ser capaces de entender las necesidades de su equipo y poder implementar la herramienta o herramientas que más se adecue a su grupo de trabajo. A continuación, se describe algunas herramientas que pueden facilitar el incremento de engagement en la organización.

2.6.1 Feedback

Según Moreno (2010, como se cita en García, 2017) el feedback o retroalimentación, es el conocimiento o la información de la efectividad del desempeño. La relación con el jefe dentro de las organizaciones suele ser un factor crítico para la mejora del engagement en los empleados, es por ello que se hace necesaria una herramienta como el feedback para poder crear lazos de comunicación y apertura con los empleados, así como obtener información valiosa de los puntos de mejora en la organización y gestión del personal. A los empleados les motiva ser escuchados por parte de sus jefes, esto genera conocimiento y compromiso en las empresas, sin embargo, las tendencias actuales indican que el feedback debe darse de forma bidireccional, obteniendo comentarios, retroalimentación e información valiosa de los empleados.

Según Baker et al. (2013), como se cita en García (2017) el feedback también puede darse de forma informal, no solo como parte de la evaluación de desempeño, este tipo de comunicación suele tener mayor valor al permitir brindar orientación en el día a día para mejorar las actividades laborales y problemas suscitados. Como toda buena herramienta para gestionar personas, es importante la forma en que se transmite el mensaje y como se obtiene información sobre las necesidades del empleado con la finalidad de poder potenciar sus habilidades y sacarlo de su zona de confort para su desarrollo personal y alineamiento a las metas de la empresa.

2.6.2 Reconocimiento

El reconocimiento puede entenderse como la acción de distinguir a una persona o personas, logrando así la individualización o identificación. Puede ser también entendido como la distinción expresada en merito a un agradecimiento por una acción bien realizada o sobresaliente. Los estudios de la gestión humana han evidenciado que las personas tienen la necesidad de ser reconocidas dentro de la sociedad o el entorno al que pertenecen, por ello es

fundamental que las organizaciones tomen en cuenta esto, para desarrollar estrategias que logren maximizar el potencial de sus colaboradores, dando relevancia a los aportes que pueden dar en pro de lograr los objetivos de la empresa. Lamentablemente los altos directivos suelen desconocer la importancia y el beneficio que esto conlleva en la motivación de los empleados, mermando así el nivel de satisfacción y compromiso (Cepeda et al., 2015).

Según Robbins (2004, como se cita en Cepeda et al., 2015) existen dos tipos de reconocimiento, el informal y el formal. El reconocimiento informal se brinda de forma simple, inmediata y con bajo costo para la organización, ejemplos de ello puede ser: un correo de agradecimiento, una tarjeta de felicitación, un breve reconocimiento en público, entre otros. El reconocimiento formal, tiene como finalidad asegurar el efecto en los colaboradores, es muy visible respecto a sus resultados y rentabilidad. Se puede citar algunos ejemplos de reconocimiento formal como: felicitación a un empleado por sus años laborados, premiación al mejor trabajador, celebrar objetivos cumplidos en la organización, entre otros (Cepeda et al., 2015).

2.6.3 Horarios flexibles

El horario de trabajo flexible permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades del colaborador, permitiéndole establecer un equilibrio entre su vida personal y laboral, sin afectar la cantidad de horas semanales requeridas para el desempeño y logros de los objetivos.

El colaborador tiende a dejar de lado sus actividades personales por las jornadas laborales rígidas aun existentes en la sociedad; si no tuviera la obligación de llegar a una hora específica y se le diera la posibilidad de organizar sus horarios y poder compartir más actividades con sus hijos u otras actividades personales, que hoy son exclusiva del fin de semana, sin afectar el desempeño de su trabajo, van a poder sentirse más motivados para aportar ideas a la organización haciendo más eficiente su jornada laboral. En América Latina,

con el tráfico como un factor estresante como parte de la jornada laboral, la adaptación de horarios flexibles puede ser una alternativa de bajo costo para aminorar una problemática causada por las horas pico donde se tiene mayor afluencia de personas que pugnan por llegar a su trabajo o regresar a su casa (Mazloun & Isea, 2017).

2.7 El Sector Seguros

Según el diccionario de la Fundación Mapfre (2020):

El riesgo es toda mezcla de posibilidades sobre el cual sucedan acontecimientos, en un evento de carácter positivo implicaría ganancias como una indemnización o de carácter negativo involucraría pérdidas sobre el cual, las consecuencias que traería consigo resultarían fatales, para ambos casos el seguro es un instrumento financiero que nos ayuda a la prevención y a mitigar la incertidumbre de carácter económico.

(párr.1)

En el mercado asegurador peruano existe un alto crecimiento de las primas de seguro, por ello, el crecimiento del sector en los últimos cinco años es producto de la estabilidad económica del país hasta el cierre del 2019, en efecto una definición adecuada para el posicionamiento del sector asegurador es la que sigue:

El sistema asegurador peruano está conformado por 20 empresas, de las cuales seis están dedicadas a ramos generales y de vida, ocho exclusivamente a ramos generales, y seis exclusivamente a ramos de vida. El mercado peruano continúa siendo uno de los menos penetrados de la región con un índice de primas directas de 1.9% del PBI, mientras que el promedio en la región es de 2.9%, donde Chile representa el 4.9%; Brasil 4.1% y Colombia 2.9%. (Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2019, p. 24)

Por otro lado, el Instituto Nacional de Seguros (2014) con sede en Costa Rica, ha indicado lo siguiente:

Los seguros son una actividad financiera que la compañía aseguradora tiene por obligación y mediante el cobro de una prima, alcanzar la cobertura del siniestro, si se produce un determinado evento permite indemnizar al asegurado por el daño producido, esto corresponde a la transferencia del riesgo; si se habla en términos macroeconómicos, se puede indicar definitivamente que, los seguros tienen un aporte a la economía del mercado y en efecto al crecimiento económico del mismo. Cabe mencionar que las primas de seguros corresponden al pago por el periodo de duración del contrato, ese dinero se invierte en el mercado financiero. Por otro lado, los seguros corresponden a un sector que contribuye a la estabilidad financiera de la región, ya que son un estímulo para la inversión y además generan una liquidez de manera que se logra el financiamiento de programas a largo plazo. De esta manera, se promulgó la Ley del Contrato de Seguros, normas legales, Ley 29946 (2012), en la que se ha indicado el siguiente concepto con relación a los seguros:

El contrato de seguros es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar dentro de los límites pactados el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas. El seguro se basa en los siguientes principios: máxima buena fe, indemnización, mutualidad, interés asegurable, causa adecuada, las estipulaciones insertas en la póliza, se interpretan, en caso de duda, a favor del asegurado. (p.1)

En su investigación de Flores y Oliva (como se cita en Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017) mencionaron que el impacto en la era digital en el negocio asegurador ha generado el acercamiento hacia sus corredores o agentes que hoy en día gracias a las plataformas digitales logran alcanzar óptimos resultados puesto que acceden con facilidad a la información, agilizando las tareas de seguimiento a las coberturas y pólizas, son eficientes en procesos y finalmente rentables en el ahorro de costos fijos. Por otro lado, las compañías

de seguros tienen la necesidad de estar integradas a un nuevo sistema que ya empieza a tomar fuerza a pasos agigantados y que viene a romper esquemas sobre su papel en el rol digital; de esta manera, modificar el negocio es una opción. De acuerdo con Panorama Insurtech (2016) en su resumen ejecutivo indicó que, para lograr adaptación, las compañías de seguros deben:

- Ser siempre conscientes que la innovación y la transformación digital son claves para desarrollar modelos de negocio innovadores y que las áreas son fundamentales en los procesos para sacar adelante cada nuevo proyecto, visualizando las oportunidades potenciales de negocio.
- Tener un alto nivel de proactividad viendo la manera de estar un paso adelante de la competencia, buscando siempre la innovación en cada proceso y producto, colaborando de manera ágil y con una base económica para la inversión.
- Siempre estar presentes en desarrollar negocios más disruptivos, con esto las compañías aseguradoras van a poder desarrollar una estrategia que sea digital y exitosa desarrollando negocios atractivos y factibles.

2.8 Tendencias en el Mercado Asegurador

En la publicación *las siete tendencias que harán crecer el sector asegurador en 2020* (2019) se dio a conocer sobre el propósito que tienen las compañías aseguradoras acerca de las motivaciones que tienen los colaboradores. Asimismo, se ha señalado que el mercado asegurador marca una línea como tendencia considerando también que la participación de mercado va en aumento, y la tendencia va como sigue:

- Digitalización: Este proceso es fundamental para lograr la inmediatez, trato directo con el cliente y la transparencia de información, todo a través de las plataformas digitales
- Venta cruzada: Implica que el cliente deje de tomar todos los productos de una misma empresa permitiendo obtener mejores beneficios ya que podrá acceder a

nuevos productos que solo se ajusten a sus intereses

- Desarrollo de nuevos productos: Se traduce en la adecuación de los nuevos productos generando la evolución en el mercado asegurador.
- Productos personalizados: En este caso significa que las compañías aseguradoras brindan a sus clientes o asegurados un producto adecuado a sus necesidades, al existir la información con total transparencia se pueden desarrollar productos personalizados para cada grupo o perfil de cliente.
- Mayor comunicación: Últimamente el mercado asegurador pasó a ser burocrático y tener dentro de los diálogos entre aseguradores y asegurados con un vocabulario técnico difícil de entender para los que no están en el negocio, puesto que es complejo, por ello la necesidad de que existan soluciones que estén acorde con la tecnología y que permitan brindar agilidad y lograr que la comunicación con el cliente de manera simple, clara, fluida y comprensible. En consecuencia, se logra la empatía con el cliente o asegurado que es lo que a veces no se percibe.
- Transformación cultural en de las empresas: Implica la transformación que involucre el cambio cultural que sufren las empresas aseguradoras que van acorde con la implementación y uso de la tecnología.
- Revolución de Insurtech: Abarca a las empresas de tecnología y Startups que utilizan las nuevas plataformas digitales para crear nuevas formas de ofrecer productos y servicios.

Según Panorama Insurtech (2016), en su resumen ejecutivo ha detallado como parte de la oferta de compañías aseguradoras tradicionales, acerca de que se debe aprovechar que existe un enorme potencial para explotar datos y las nuevas tecnologías que permiten al cliente o asegurado una experiencia diferente, la cual puede ser la mejor operativamente hablando y que conlleve a tener un modelo de negocio diferente. También se mencionaron

tres focos de innovación los cuales brindan respuesta a los principales desafíos en el mercado actual:

1. Nuevos modelos de negocio: aparición de las primeras aseguradoras digitales.
2. Nuevas relaciones con los clientes: venta cruzada, incremento de puntos de contacto, los cuales hacen que la experiencia del cliente sea la mejor: seguro personalizado y seguro basado en el uso.
3. Tecnología y uso de Big Data: apalancamiento en el conocimiento del cliente para poder desarrollar nuevos productos y servicios, tarifario acorde al mercado, mejora en la operatividad al tener tecnología innovadora y protección de datos.

Finalmente, Panorama Insurtech (2016) en su resumen ejecutivo, ha concluido que el mercado asegurador enfrenta una nueva fuerza que ha transformado los seguros a lo largo del tiempo, la cual hace que cada faceta de este negocio se convierta en digital; igualmente se experimenta una nueva era de innovación en esta industria, por lo que, para poder comprender la transformación del mercado asegurador, es importante conocer a los involucrados como las compañías de seguros, las empresas de tecnología y las Startups.

Para los autores Flores y Oliva (como se cita en Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017) existen cambios que son considerados fundamentales para la transformación de las compañías de seguros, por lo cual se han mencionado los siguientes aspectos:

- Social: brindar un nuevo paradigma de la compra de seguros, para ello, es clave entender lo que busca el cliente, lo que tiene mayor valor para ellos, lo que desean conocer, considerando que los clientes confían en las opiniones de los demás.
- Móvil: este un canal ideal para el servicio post venta, puesto que logra brindar la mejor experiencia al usuario final; cabe señalar que el éxito de la expansión depende mucho del uso de la herramienta.
- Pricing: vale decir, que existan pólizas que se adapten a las necesidades del cliente,

personalizadas y a la medida de cada usuario; este es un punto que va vinculado al llamado IoT el Internet de las Cosas, al tener una huella de los clientes y estar en constante uso de las herramientas permite tener un registro de cada uno.

- Analytics: la información como base de la transformación, se refiere al uso de grandes bases de datos con información fundamental como comportamiento o hechos que permitan analizar la información obtenida de manera rápida con datos de calidad y que lleguen con el producto en el momento oportuno. (p.2-6)

2.9 Home office-Concepto

De acuerdo con Cambridge Dictionary (s.f), “en la sección traductor” el significado al español de esta frase es oficina en casa, que implica el lugar o espacio que se usa para realizar las labores de trabajo desde el hogar, por lo que hoy en día este término recibe una familiaridad entre los colaboradores ya que en algunas organizaciones se tiene esta modalidad de trabajo que permite realizar las mismas tareas como si se estuviera en una oficina o centro laboral, cumpliendo la jornada de trabajo acorde a los horarios que se tiene por ley de ocho horas. En algunas ocasiones el trabajo remoto se aplica de manera diaria y en otras ocasiones solo dos veces por semana a manera de intercalar con los días que si se asiste a una oficina.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) en su informe ha señalado que el trabajo a domicilio es realizado fuera del lugar original como una oficina o un espacio dentro de las organizaciones y se aplica a nivel mundial. Hoy en día en algunos países de Europa se utiliza con mayor frecuencia debido a que ha permitido mejorar el clima laboral en vista que esta medida le permite al colaborador poseer más flexibilidad en sus tiempos, a la organización le permite una ventaja económica y genera mayor fuente de empleo porque las remuneraciones suelen ajustarse al ahorro en costos fijos que las empresas reditúan de pagar. Finalmente, para ambos permite ajustarse a la innovación y a la tecnología de estar a la vanguardia de las grandes empresas líderes en transformación digital. Esta

modalidad se empezó a utilizar en la década del 90 y corresponde a un acuerdo entre el colaborador y la empresa para realizar las labores en un lugar diferente a la oficina, generando un beneficio para la empresa al ahorrar costos fijos y para el empleado permitiendo ahorro de tiempo y dinero (“¿Home office? Una alternativa que tomó desprevenidas a las empresas,” 2020).

Otros términos que se emplean para el trabajo desde casa corresponden al teletrabajo y trabajo remoto. En su investigación Chumpitaz (2020) se encontró la diferencia entre ambos términos que abarcan el método de cumplir con las labores desde casa siguiendo un esquema de conexión, seguimiento y control por parte de las organizaciones.

- El Trabajo Remoto: corresponde a una metodología de trabajo flexible en el cual la empresa acuerda con el colaborador continuar con las labores cotidianas desde casa a fin de poder otorgar flexibilidad, autonomía e impulsar su motivación con la organización; no está regulado ni normado por lo que puede acordarse tomar una vez o dos veces por semana según la carga laboral, así como ejecutarlo a diario si sus funciones así lo permiten.
- Teletrabajo: es una estrategia de trabajo regulada y normada en la cual el empleador se obliga a examinar exhaustivamente el lugar en el cual el colaborador desempeña sus funciones diarias tomando los controles eléctricos necesarios para una óptima conexión, así como proporcionando los equipos electrónicos que se requieren para el desempeño como laptops, celulares y equipos multimedia. Cabe resaltar que el teletrabajo al estar regulado por las leyes peruanas, el empleador se obliga a brindar todos los beneficios sociales acuerdo a ley, así como hacer partícipe al colaborador en reuniones de camaradería, confraternidad, entre otros.

De esta manera, el Decreto Supremo N° 009-2015-TR (2015) que aprueba el reglamento de la Ley 30036 que regula el teletrabajo, han tomado los siguientes principios

como sigue:

1. Voluntariedad: el empleador o entidad pública, por razones debidamente sustentadas, puede efectuar la variación de la prestación de servicios a la modalidad de teletrabajo, contando para ello con el consentimiento del trabajador o servidor civil.
2. Reversibilidad: el empleador o entidad pública puede reponer al teletrabajador a la modalidad de prestación de servicios anterior al teletrabajo, si se acredita que no alcanzan los objetivos bajo la modalidad de teletrabajo.
3. Igualdad de trato: el empleador o entidad pública debe promover la igualdad de trato en cuanto a las condiciones de trabajo de los teletrabajadores, en relación a quienes laboran presencialmente.
4. Conciliación entre la vida personal, familiar y laboral: promover un equilibrio entre las actividades realizadas en los ámbitos, personal, familiar y laboral de los trabajadores o servicios civiles, a través de la modalidad de teletrabajo. En tal sentido, debe existir una adecuada correspondencia entre la carga de trabajo y la jornada de labores o servicios asignada. (sección de artículo IV -Principios, párr. 1)

2.10 Mejores Prácticas

Sobre las mejores prácticas laborales para el óptimo desempeño del home office o trabajo remoto, en una reciente investigación Quinteros (2020) señaló que la era de la transformación digital ha evolucionado a pasos agigantados. Ha obligado a algunas empresas a considerar el trabajo remoto como una forma opcional de trabajo que permita poner a prueba a los líderes de los equipos para generar la eficiencia y eficacia con los colaboradores, a fin de continuar con los compromisos laborales de manera remota, poniendo en práctica la escucha activa para generar conversaciones virtuales amenas, fomentar interacciones grupales y compartir ideas que permitan sobrellevar el trabajo desde casa con fluidez. Tal como señaló

en su artículo Quinteros (2020) dentro de los lazos laborales que deben fomentar los jefes para considerar el trabajo remoto como una integración y conexión emocional es preciso que las reuniones remotas, que se realicen a través de los aplicativos como teams, skype o cualquier otro medio de interacción, se den en un horario establecido con la finalidad que todos los integrantes del equipo estén conectados en simultáneo y se ejecuten con la participación de todo el equipo, compartiendo ideas y tomando un espacio de cinco minutos para hablar de otros temas ajenos a los laborales como compartir el momento de familia, la relación con los niños en casa y la manera de sobrellevar este tiempo sin descuidar el trabajo. Otro punto importante, es que en las reuniones virtuales se otorgue un espacio para felicitar al equipo de trabajo por el esfuerzo, dedicación y compromiso que tienen para la empresa ya que aquello puede servir como estímulo a las personas para que sigan proporcionando el mejor desempeño en sus labores para decantar en resultados exitosos para la empresa, y al colaborador le permita elevar la moral generando sentimientos de liderazgo y trabajo en equipo.

En su artículo, Cama (2020) señaló que debido a la coyuntura que está viviendo el país y el mundo entero a raíz de la inamovilidad por el COVID-19 muchas organizaciones han tomado como opción importante tomar el trabajo remoto para que los colaboradores sigan ejerciendo sus labores desde casa, pero a diferencia de estar conectados desde la oficina en la cual las conexiones eran seguras a ciberataques, hoy el país se encuentra ante una coyuntura que deja totalmente expuestos a ataques cibernéticos por lo que las organizaciones están tomando en cuenta la importancia del caso y optan por aplicar protocolos para mantener la información confidencial a buen recaudo. En efecto en su investigación Cama (2020) ha detallado las pautas para que los colaboradores puedan trabajar desde casa ante una coyuntura inesperada, pero siguiendo protocolos de seguridad:

1. Se debe trabajar usando una laptop de la empresa puesto que estos equipos

cuentan con un antivirus oficial que, al momento de iniciar sesión, éstos actualizarán los dispositivos de seguridad tecnológica que permitan proteger la información confidencial de la empresa.

2. Es recomendable trabajar con una conexión de internet adecuada que permita que la señal wifi solo permanezca conectada al dispositivo exclusivo de trabajo, de esta manera la laptop puede tener una conexión directa. Asimismo, es importante precisar que no se debe tomar el celular como medida de conexión por seguridad.
3. Es fundamental que el área de TI brinde constante refuerzo en protocolos de seguridad mediante correos electrónicos a los colaboradores, así como mediante mensajes grupales para evitar que se filtre algún hacker que logre acceder a la información confidencial de las organizaciones.
4. Es crucial que debido a toda la información que llega a través de medios de comunicación sobre la situación actual por la pandemia del COVID-19 los colaboradores sean renuentes al acceso de información falsa que llega a través de links maliciosos que solo busca desinformar a las personas, causar incertidumbre y que por el contrario dicha información contengan virus que logren derrumbar el sistema de seguridad de las organizaciones generando un caos en la organización.
5. Finalmente, una vez culmine el periodo de inamovilidad, los colaboradores al llegar a las organizaciones y conectarse de manera correcta deben en coordinación con el área de TI, revisar todas las conexiones que se tomaron en el equipo y actualizar el software que se tuvo que improvisar por el trabajo remoto, de esta manera el equipo quedará totalmente protegido frente a posibles hackers.

2.11 Beneficios del Home Office

En el contexto actual de pandemia por el COVID-19, las personas se han visto en la forzosa necesidad de trabajar desde casa debido al estado de emergencia y cuarentena que se

está afrontado en estos momentos, por lo tanto, las empresas han tomado como opción de trabajo, el trabajo remoto que ofrece como beneficios principales el estar conectados con los miembros del equipo, demostrar la confianza hacia las organizaciones para desempeñar las funciones como si se estuviese en la oficina. En una reciente investigación Houghton (2020) señaló que la continuidad laboral es posible considerando que existen cuatro pilares importantes que la empresa debe tener en cuenta para el óptimo desarrollo de las actividades y se detallan como sigue:

1. La presencia del líder, quien tiene la tarea de dirigir al equipo remotamente a fin de que cumplan con sus obligaciones de principio a fin, tomando en cuenta que su presencia es vital para los colaboradores al brindar la disposición de su tiempo; una labor muy importante porque son quienes deben estar atentos y disponibles a través de las diversas plataformas de conexión remota, para poder brindarles confianza a los colaboradores al logro de sus objetivos y finalmente la confianza hacia la organización, en la cual los colaboradores van a demostrar que si pueden continuar trabajando en señal de su compromiso que se reditúa en el engagement hacia la organización.
2. La cercanía del área de capital humano quienes son los que procuran estar preparados para cualquier tipo de consulta, necesidad y apoyo hacia los colaboradores frente a esta nueva metodología de trabajo.
3. El soporte del área de TI, la misma que ante esta situación de trabajo remoto es crucial contar con el soporte del área, a fin de que todos los equipos sean monitoreados y se encuentren con actualizaciones vigentes para evitar cualquier tipo de ataque cibernético.
4. La participación de todos los miembros del equipo, en la cual intervienen todos los colaboradores de la organización demostrando que se puede continuar con labores

cotidianas desde casa, cumpliendo los objetivos de la organización y estando cerca del cliente externo. De esta manera la nueva modalidad de trabajo se convierte en dinámica al optar por nuevos métodos de manejo de tiempos como pausas en el horario laboral y reuniones vía plataformas digitales como zoom, team, Skype o Google meet.

2.12 Cultura Organizacional

En una investigación sobre Cultura Organizacional (García, 2005) se encontró que hacen alusión al conjunto de factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores y que intervienen en el desempeño de sus labores siguiendo como ejemplo los objetivos trazados por la organización que permite el crecimiento profesional de la mano con el logro de los objetivos.

Asimismo, ha indicado que acorde al modelo que aplique como cultura, cada organización, los empleados pueden sentir un sentido de pertenencia que los estimule a sentir un grado de compromiso que vaya orientado a los valores aprendidos y que contribuya con el mejoramiento de la conducta de las personas.

Según Robbins y Judge (2017) señalaron que la cultura organizacional significa la distinción que tienen las organizaciones entre sí, relacionada a su cultura de trabajo que implica la esencia con la que instruyen a sus colaboradores para obtener un óptimo resultado en beneficio de ambos. Adicionalmente han detallado ciertas características que se mencionan a continuación:

1. Innovación y toma de riesgos: referido al nivel de estímulo que reciben los trabajadores para poder innovar a tomar riesgos en el desarrollo de sus actividades.
2. Atención de los detalles: referido al nivel de precisión que adquieren los colaboradores para poder atender a los detalles requeridos para el óptimo desempeño de sus funciones.

3. Orientación de resultados: referido al nivel de focalización en que se centra la gerencia para obtener los mejores resultados sin tener injerencia en los procesos utilizados para lograrlo.
4. Orientación a la gente: referido al nivel de conocimiento que toma la gerencia para conocer el efecto de los resultados de la empresa vinculados al desempeño de los colaboradores.
5. Orientación de los equipos: referido a la forma de trabajo en equipo que se maneja en las organizaciones impulsando las actividades en coordinación con los líderes.
6. Dinamismo: referido a la manera de trabajo de las personas, en las cuales la empresa ha sido partícipe generando colaboradores empoderados y competitivos.
7. Estabilidad: referido al nivel de manejo de las actividades de la organización tomando como prioridad el mantenimiento y la estabilidad de la misma.

2.13 Cultura del Trabajador Peruano

El trabajador peruano tiene un modo de actuar muy tradicional y genuino con referencia a la forma de desempeñarse laboralmente y por ello son reconocidos a nivel internacional, en algunos mercados como Latinoamérica, Europa y África son muy bien remunerados. Según el artículo “Las cinco características del trabajador peruano más requeridas a nivel mundial,” (Peru 21, 2019) señaló que las empresas del extranjero consideran a los profesionales peruanos altamente calificados, capaces de cumplir íntegramente con sus funciones y con capacidad de resolver problemas utilizando todos los recursos posibles para alcanzarlo, asimismo se destacaron las siguientes características que permiten ser más empleables a lo largo del tiempo:

1. Capacidad de solucionar problemas, en el cual el trabajador peruano demuestra sus destrezas e inteligencia en la medida que se las ingenian para alcanzar las metas trazadas.

2. Pasión por lo que hace, en este ámbito los trabajadores peruanos son reconocidos por su afición, enseñanza, firmeza y una rapidez para desarrollar sus actividades sin importar el horario de trabajo, aunque a veces eso implique largas jornadas laborales, por lo que, al compararlos con otras personas en el mundo, la diferencia se hace muy marcada.
3. Competente, esta habilidad se refleja en los resultados que obtienen las universidades destacadas como Harvard al evaluar a alumnos peruanos que al egresar de sus aulas pueden lograr el puesto de trabajador soñado y lo consiguen en base al deseo de superación que poseen.
4. Adaptabilidad, esta virtud hace referencia a que el trabajador peruano es suficientemente capaz de encajar y adecuarse a cualquier situación aun así fuese adversa, siempre logra salir adelante y superarla.
5. Lealtad, esta particularidad es la base por la cual las empresas extranjeras prefieren tenerlos entre sus filas puesto que demuestran un compromiso innato con la organización, sus compañeros y así para con sus líderes (“Las cinco características del trabajador peruano más requeridas a nivel mundial,” 2019).

2.14 Cultura en la Empresa Privada

Sobre la cultura de la empresa privada, se ha tomado como referente a Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, la cual se considera que la organización está enfocada en los cambios tecnológicos acelerados dirigidos hacia el cliente, obligándose así, a avanzar a un ritmo acelerado con la transformación digital, con la finalidad de convertirse en una organización ágil.

Por ello según lo detallado en su memoria anual, la transformación de la empresa se ha posicionado en tres bases para el logro de sus objetivos en los próximos años: (a) brindar la mejor experiencia a sus clientes y colaboradores, (b) ser eficientes en sus procesos, y (c)

alcanzar los mayores niveles de crecimiento del mercado. (Pacífico Compañía de Seguros y Reaeguros, 2019, p. 18)

Asimismo, con la finalidad de reiterar la prioridad en la organización se ha ratificado el compromiso de colocar a sus colaboradores en el centro de las decisiones a tomar, logrando así el cumplimiento del propósito fundamental, el cual consiste en cuidar la felicidad de las personas y de sus seis principios: (a) #SéHumano, (b) #SéCompañero, (c) #SéSoñador, (d) #SéEjemplo, (e) #SéPro, (f) #SéFeliz; una postura de marca que los hace únicos y especiales en la categoría, y que los deja preparados para liderar el futuro de la industria aseguradora (Pacífico Compañía de Seguros y Reaeguros, 2019, p. 18).

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros cuenta con un sistema de medición que va acompañada por la transformación cultural compuesta por el propósito y principios que los define como únicos frente a la competencia y que expresa la idea de todos los colaboradores quienes son partícipes de cada acto y que significa la razón de ser de la empresa. La Memoria Pacífico Compañía de Seguros y Reaeguros (2019) ha brindado una definición como sigue “es por eso que existimos, para darle una mano a las personas y cuidar todo lo que les trae felicidad” (p. 18).

Como parte del propósito principal de la organización en setiembre 2019 lanzaron la campaña publicitaria llamada “Sé Feliz” la misma que abarca el sentimiento de felicidad que es una celebración dentro de la empresa con los colaboradores, la misma que representa su razón de ser y cumple el rol de incentivar a su personal a buscar la protección de sus logros, sus metas, su vida en familia y acompañarlos en el crecimiento del negocio.

Asimismo, durante el año 2019 la organización se propuso alcanzar a nuevos segmentos de mercado desplegando ofertas de valor acorde a las necesidades de sus clientes en materia de aseguramiento y competitividad, fortaleciendo de esta manera la estrategia digital (Pacífico Compañía de Seguros y Reaeguros, 2019, p. 41).

2.15 Resumen

En primer lugar, se detallaron las definiciones de engagement, desde el punto de vista de tres autores, así como la relación con los colaboradores quienes son el pilar fundamental para las organizaciones ya que debido al grado de compromiso que cuente cada colaborador, mejor puede ser el desempeño en las organizaciones con referencia al compromiso, clima laboral y al logro de objetivos. En segundo lugar, se mencionaron los tipos de engagement desde el punto de vista psicológico, cognitivo y conductual para lo cual se detallaron el estilo de vida y las necesidades psicológicas que impactan en el deseo de superación, también el conocimiento sobre la motivación intrínseca y extrínseca, así como el comportamiento de los colaboradores en función al clima laboral que existe en las organizaciones. En tercer lugar, se mencionaron los modelos de engagement que se comprenden de la siguiente manera: desempeño del rol de los colaboradores dentro de la organización, el modelo estructural referido a las conductas y al sentimiento de pertenencia según el nivel de compromiso, el modelo Uwes referido a la influencia de la psicología positiva y bienestar de los colaboradores, y finalmente el modelo de intercambio social referido a los niveles de compromiso en función a su estado psicológico sustentado en los factores de retroalimentación.

En cuarto lugar, se mencionó al burnout como síndrome psicológico que involucra a la contraparte de engagement puesto que abarca al agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo y desapego por el trabajo. En quinto lugar, se detalló a las aplicaciones del engagement a través de la cultura organizacional iniciada a través del comportamiento de las personas y a guiarlos para construir una cultura de trabajo mediante el uso de herramientas de engagement, feedback, reconocimiento al personal y el uso de horarios flexibles para permitir el logro de los objetivos de la organización.

En sexto lugar, se mencionó al trabajo remoto como herramienta de engagement

detallando las buenas prácticas que se están usando actualmente en las organizaciones, especialmente en el sector asegurador materia de estudio en esta investigación. Finalmente, se mencionó a la cultura organizacional de las empresas, así como a la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros que induce a la formación de buenas prácticas laborales que logran formar colaboradores comprometidos para continuar laborando desde casa de la misma manera como en la oficina, sin descuidar el nivel de acercamiento con el líder y la organización.

2.16 Conclusiones

Se concluye que el engagement, desde el punto de vista psicológico, cognitivo y conductual involucra el comportamiento de las personas e influye en el clima laboral de las organizaciones. Asimismo, existen niveles de compromiso en función al estado psicológico y al grado de pertenencia que tengan los colaboradores por la motivación intrínseca y extrínseca que hayan recibido de sus líderes quienes juegan un papel importante ya que deben fortalecer la confianza bidireccional aplicando la cultura organizacional a través del uso de las herramientas de engagement. Finalmente, el trabajo remoto es una herramienta de trabajo que se viene aplicando en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, que es un mercado en crecimiento.

Capítulo III: Metodología

A continuación, se detalla la revisión de la metodología de investigación que se empleó para lograr el objetivo del estudio, la cual habla de cómo el trabajo remoto es importante como una herramienta en el incremento del compromiso de los colaboradores en el área comercial corredores y en el contexto general de la organización, en una empresa aseguradora de Lima Metropolitana (ver Figura 3).

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, y el diseño a desarrollar es de tipo descriptivo y exploratorio. Se habla de un enfoque cuantitativo porque es necesario tener un punto de partida y para ello es primordial medir la variable engagement, la cual permite desarrollar su evolución desde la perspectiva de los colaboradores del área de la división comercial que son objeto de estudio en la presente investigación y en circunstancias determinadas.

El enfoque cualitativo hace referencia a la manera de cómo la investigación se centra en el mundo empírico de las personas; en otras palabras, la información que se obtiene o recolecta radica en la experiencia y la observación. Por lo tanto, este enfoque permite que el diseño de la investigación sea flexible ya que se desarrolla conceptos de los datos obtenidos y que a la vez permite estudiar los sentimientos de las personas dentro de una coyuntura o ambiente determinado.

El diseño de la investigación tiene un alcance descriptivo, ya que se han detallado las características y los niveles de compromiso a estudiar en los colaboradores de la empresa antes mencionada. Cabe indicar que en la compañía Pacífico Seguros y Reaseguros se realizan estudios para medir el clima organizacional en los colaboradores, pero ninguna relacionada directamente con el engagement. Los estudios de alcance descriptivo, buscan especificar las características y los perfiles de las personas o cualquier otro fenómeno que se

somete a un análisis, esto significa recoger información de manera independiente o conjunta para permitir mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del fenómeno, contexto o situación. Finalmente, el desarrollo de la investigación tiene un alcance exploratorio debido a que el proceso se encuentra orientado a investigar qué hay detrás de los eventos, sucesos o hechos específicos. Las investigaciones exploratorias son estructuradas y les proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno (Hernández et al., 2010.).

3.2 Población y Muestra

En toda investigación, resulta primordial definir cuál es la población en estudio, ya sean personas, objetos, entre otros, que posean una o varias características en común y estén claramente definidos, los mismos que ayuden en la búsqueda de información. Para el caso del análisis cualitativo, el muestreo es propositivo tal como lo explicaron Flick (2013), Creswell (2013a), Savin-Baden y Major (2013) y Miles y Huberman (1994b), (Citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014); es decir la elección de la muestra se da desde el planeamiento y selección del contexto, y en la cual se espera encontrar la información que interesa. Es así, que el tamaño de la muestra no tiene importancia desde el punto de vista probabilístico, debido a que el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino que la investigación cualitativa busca conocer la realidad de un grupo específico con características similares.

En el presente estudio, la población total es de 42 personas, de las cuales 39 laboran en la división comercial del canal corredores, y tres son gerentes responsables de la implementación del trabajo remoto de la empresa Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros cuyas oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima, Perú. El área comercial corredores se divide en cinco sub gerencias: (a) corredores potencia, (b) corredores consolidados, (c) corredores corporativos, (d) corredores provincia, y (e) corredor división institucional. Dentro de los 42 colaboradores están incluido todo el personal que viene

realizando actualmente trabajo remoto o home office, desde el mes de marzo del 2020 en que se inició la cuarentena como consecuencia de la pandemia generada por el SARS-COV-2, de sus siglas en inglés, severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (COVID-19). Basados en el hecho que el objetivo central de la investigación no es generalizar, sino, el de conocer la realidad del personal que labora en el área comercial corredores de la empresa aseguradora y su interpretación sobre un determinado hecho, se ha trabajado con toda la población y no con una muestra.

3.3 Consentimiento Informado

La presente investigación se ejecutó en estricto privado, se decidió tomar dos líneas de consentimiento. En primera instancia, se tuvo una conversación con el área de gerencia de recursos humanos quien fue representado por la sub gerencia de cultura de la empresa y se le explicó la razón por la cual se realizó la investigación, por consiguiente, se solicitó el apoyo en la divulgación para realizar las encuestas a los colaboradores del área comercial corredores para analizar el nivel de engagement de los colaboradores; asimismo se le indicó que los resultados del estudio iban a ser entregados al área encargada con las respectivas recomendaciones. La segunda línea de consentimiento pertenece al colaborador, este consentimiento se observa al inicio de la encuesta (ver Apéndice A). El proceso de la encuesta se inició con un mail enviado por el gerente de cultura del área de RRHH, dirigido a todo el personal del área comercial corredores, explicando de manera clara y transparente, la razón del estudio.

3.4 Confidencialidad

Con respecto a la confidencialidad de la información, se comunicó a los colaboradores de la empresa que la encuesta iba a ser enviada a través de un link y que no iba a ser solicitada por la empresa, con la finalidad de que los colaboradores respondan de manera asertiva lo cual pueda generar un sesgo en la investigación; así como también se les explicó

que la información que se lograra reunir iba a ser analizada por el equipo encargado del estudio, por lo que se aseguró la confidencialidad de la información que contestaron los colaboradores.

3.5 Instrumentos de Medición

Los instrumentos de medición fueron seleccionados teniendo como consideración principal el enfoque propuesto en la investigación, así como también la información que se deseó obtener, las características de la fuente de información y el tiempo que involucra la obtención de la misma. En este sentido, al ser un estudio de naturaleza cuantitativa y cualitativa, los instrumentos utilizados fueron las encuestas y las entrevistas respectivamente.

3.5.1 Encuestas

Con respecto a este instrumento de medición, fue necesario trabajar una encuesta para que fuera aplicada al personal de colaboradores del área de la división comercial de corredores de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros a fin de poder recabar la información requerida para el cumplimiento del objetivo secundario que es analizar el nivel de engagement de los colaboradores.

La encuesta enviada, fue desarrollada por el equipo de investigación, quienes procedieron a elaborar el listado de preguntas buscando la información que permitiera cumplir con el propósito de investigación, para lo cual se usó la matriz para la evaluación y corrección de reactivos cuya autoría pertenece al Dr. Daniel Guevara Sánchez como se aprecia en el Apéndice B. Esta matriz permitió, a través de la evaluación de ocho expertos de las diferentes áreas como engagement, coaching y cultura y desarrollo humano, corregir y omitir algunas preguntas que no aportaban información relevante para la investigación, por lo que se tomaron sus recomendaciones a fin de obtener un cuestionario idóneo para ser dirigido a los colaboradores, como se detalla en los Apéndices C y D. La encuesta fue aplicada a 39 colaboradores, de los cuales solo la respondieron 34 de ellos, siendo esta información la

requerida para realizar el análisis transversal y alcanzar el primer objetivo específico planteado en la presente investigación: analizar el nivel de engagement de los colaboradores del área comercial corredores en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguro.

3.5.2 Entrevistas

Las entrevistas realizadas han sido estructuradas en base a una guía que permitió analizar los efectos del trabajo remoto como herramienta de trabajo en el compromiso de los colaboradores en el área de la división comercial y en el contexto general de la organización, en una empresa aseguradora de Lima Metropolitana (ver Apéndice E). Las preguntas de la guía se han orientado a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación, esta es una característica que marca la diferencia entre una entrevista y una encuesta (Avolio, 2016).

En la guía de la entrevista se consideraron 13 categorías de evaluación que permitieran alcanzar el segundo objetivo: identificar cómo el home office o trabajo remoto genera valor con referencia al engagement o compromiso, que puedan causar en los colaboradores del área de la división comercial de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros en el contexto de su vida laboral y el tercer objetivo específico propuesto: estudiar cómo la cultura organizacional es importante durante la implementación del home office o trabajo remoto en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros y los colaboradores, las cuales son: (a) engagement, (b) trabajo remoto o home office, (c) cultura organizacional, (d) compromiso organizacional, (e) competencias laborales, (f) generación de valor, (g) comunicación y gerencia, (h) desarrollo del talento humano, (i) crecimiento profesional, (j) coaching, (k) transformación digital, (l) estrategias empresariales, (m) organización saludable, (n) gestión de responsabilidad, (o) valores organizacionales, (p) satisfacción laboral, y (q) entorno familiar. Estas categorías pueden repetirse en más de una pregunta, debido a que se busca también la relación entre ellas o su complementación según

sea el caso. Asimismo, posterior a las preguntas de la entrevista, se les consultó a los entrevistados si deseaban agregar algo que crean que sea importante resaltar sobre el tema de investigación que se estaba realizando.

Finalmente, para las entrevistas se estableció un protocolo el cual se realizó de la siguiente manera: (a) se coordinó la fecha y hora de cada entrevista, así como la plataforma virtual a través de la cual se iba a realizar; (b) se les mencionó el protocolo de consentimiento con el cual estaban conformes para formar parte de la investigación; (c) las entrevistas fueron completamente grabadas en video; (d) las grabaciones de las entrevistas fueron transcritas de acuerdo con el formato establecido por Martínez (2011) (ver Apéndice F); (e) la información ha sido procesada mediante el software Atlas Ti, manteniendo la codificación establecida en el proceso de análisis (ver Apéndice G).

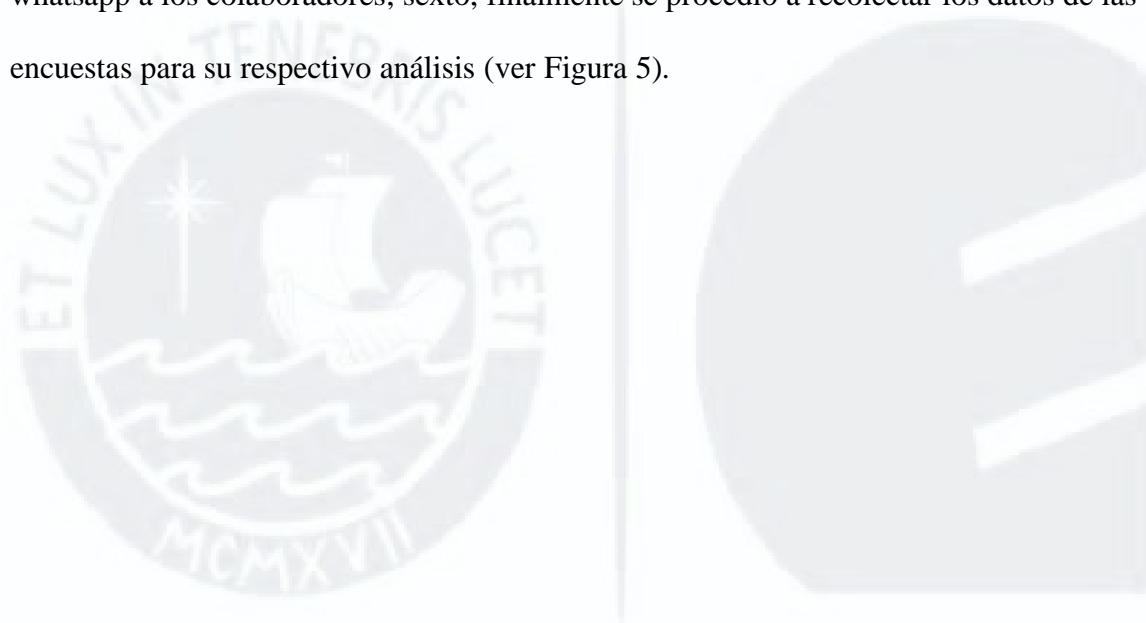
3.6 Recolección de Datos

La recolección de datos para la presente investigación, se realizó en una empresa privada del sector asegurador ubicada en la ciudad de Lima, Perú, en la cual uno de los integrantes del equipo labora desde hace 11 años. El proceso de recolección de datos se realizó utilizando dos instrumentos de medición: (a) encuestas, y (b) entrevistas.

En la etapa de encuestas, fue dirigida a 39 colaboradores que, por consentimiento informado, cinco personas decidieron no responderla, quedando finalmente 34 personas. Asimismo, se detalla que las entrevistas fueron realizadas a tres gerentes que formaron parte del equipo de trabajo para la implementación del trabajo remoto: (a) gerente de cultura y clima; (b) gerente comercial, y (c) gerente de operaciones (ver Figura 4).

Con respecto a las encuestas el proceso de la recolección de datos se realizó en seis etapas de acuerdo con la siguiente secuencia. Primero, se elaboró el cuadro de preguntas que se estudiaron para poder ser dirigidas a los colaboradores; segundo, se formuló el

cuestionario para la validación de expertos, en esta etapa se escogió a ocho expertos en el tema de engagement como profesores de estrategia y liderazgo, coach independientes, subgerentes de cultura, liderazgo y desarrollo humano; tercero, una vez que los expertos validaron las preguntas, se procedió a seleccionar las preguntas que aportaban valor dada la recomendación de los expertos; cuarto, se terminó de elaborar las preguntas finales para los colaboradores y se elaboró la encuesta final mediante el cuestionario de Google forms; quinto, se enviaron las encuestas a través de medios virtuales como correo electrónico y whatsapp a los colaboradores; sexto, finalmente se procedió a recolectar los datos de las encuestas para su respectivo análisis (ver Figura 5).



Proceso de Recolección de Datos

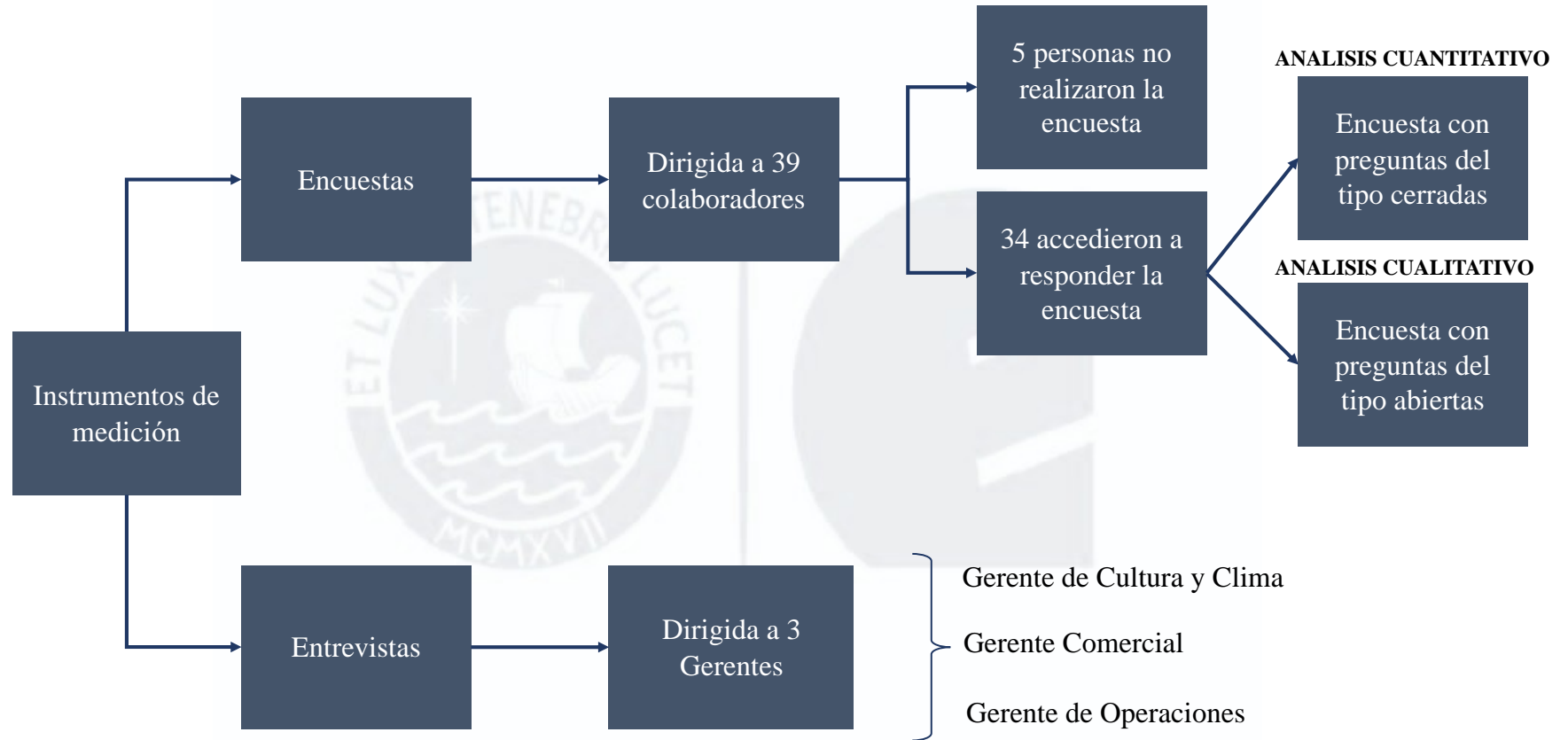


Figura 4. Proceso de recolección de datos.

Recolección de datos a través de las encuestas

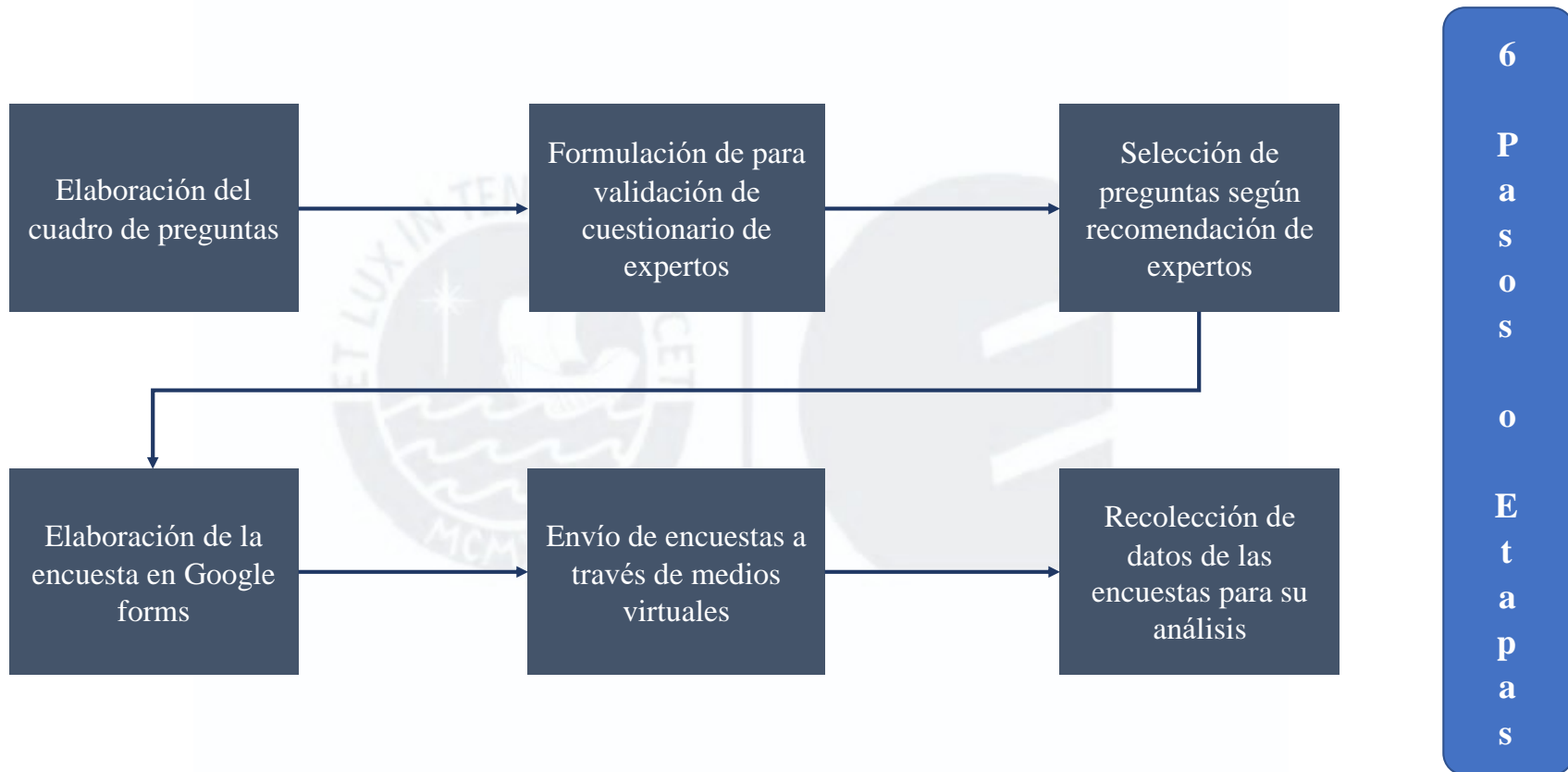


Figura 5. Recoleccion de datos a través de las encuestas.

En la sexta etapa de la recolección de datos a través de las encuestas, se obtuvieron datos de tipo cuantitativo y cualitativo, los mismos que fueron analizados de forma separada. Las preguntas cerradas fueron analizadas de manera cuantitativa, mientras que las preguntas abiertas fueron analizadas de manera cualitativa. Por otro lado, con la finalidad de relacionar la información recopilada en las encuestas, se realizaron las entrevistas a los encargados de las gerencias de cultura y clima organizacional del área de RRHH, la gerencia en el área de operaciones y la gerencia en el área comercial, para lo cual se realizaron las siguientes etapas (ver Figura 6). Es importante recalcar que, los resultados finales y las recomendaciones resultantes del trabajo de investigación, serán proporcionadas al área de recursos humanos de la empresa como información para que pueda ser evaluada y para la toma de decisiones.

3.7 Análisis de Datos

3.7.1 Análisis de datos cuantitativos

La encuesta constó de 16 preguntas de tipo cerradas las cuales fueron evaluadas desde el punto de vista cuantitativo. Es preciso recalcar, que para el análisis cuantitativo solo fueron consideradas 14 preguntas, debido a que la pregunta número uno se encontró mal formulada en su opción de respuesta, así como también, no se consideró la pregunta número tres por no aportar información relevante para la presente investigación.

Los datos recolectados de las encuestas, fueron evaluados de acuerdo con su puntuación obtenida, en la escala de Likert del uno al cinco donde a mayor puntaje mayor engagement; así como también, para este análisis solo se consideraron las preguntas que pasaron la evaluación por análisis de ítems, como se detalló en el numeral 3.8 del presente trabajo. Asimismo, se utilizaron transformaciones no lineales, es decir las puntuaciones se expresaron en otro tipo de medida, siendo esta los percentiles que es una de las mas simples para su comprensión. Un percentil no requiere una distribución normal, y se puede interpretar como un valor que toma la variable que divide un conjunto de datos en cien partes iguales.

Recolección de datos a través de las entrevistas

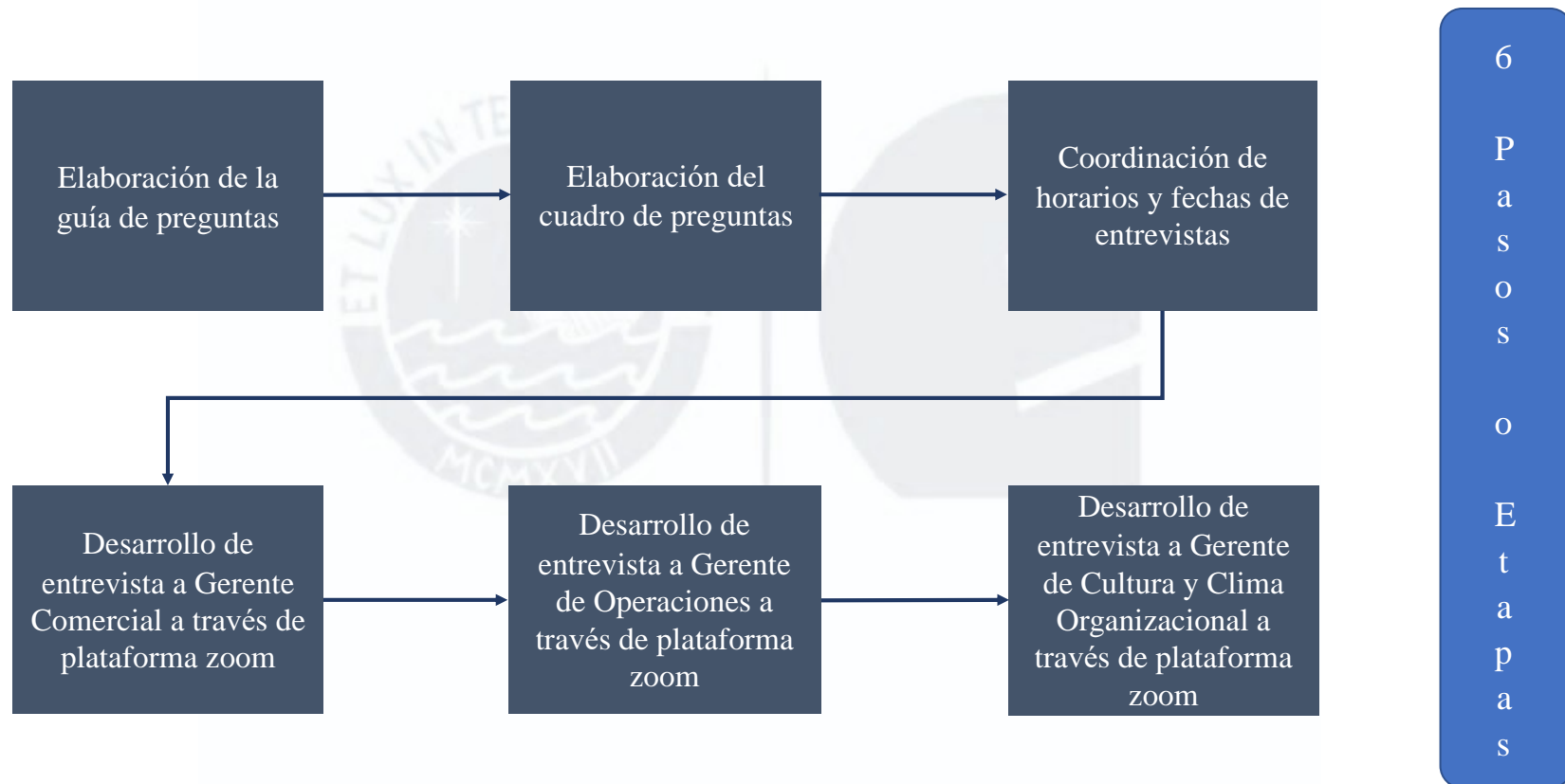


Figura 6. Recolección de datos a través de las entrevistas.

Asimismo, los resultados de las 34 encuestas respondidas fueron ingresados en el software Jamovi, con la finalidad de obtener las variables estadísticas y formular los baremos respectivos (ver Tabla 1).

Tabla 1

Variables e Información Estadística de los Datos de las Encuestas

Descripción	Resultado
# de encuestas	34
Media	57.6
Mediana	58.0
Percentil 25	54.0
Percentil 50	58.0
Percentil 75	63.0

Basados en los resultados mostrados anteriormente, se generaron los baremos expresados en percentiles para la escala de engagement (ver Tabla 2), los cuales se establecen en tres niveles: Bajo (del mínimo puntaje a 54), promedio (del puntaje 55 al 62) y alto (de 63 puntos a más). Esto quiere decir, que si la puntuación final obtenida de la sumatoria de los valores asignados por cada respuesta de acuerdo con la escala de Likert, es un número mayor a 63, este colaborador tiene un nivel alto de engagement. Por el contrario, si esta puntuación es menor a 54, el colaborador tiene un nivel de engagement bajo (ver Apéndice H).

Tabla 2

Baremos en Percentiles de la Escala de Engagement

Niveles de Engagement	Percentil	Puntajes
Alto	25	63 a más
Promedio	50	55 – 62
Bajo	75	0 – 54

3.7.2 Análisis de datos cualitativos

En lo que corresponde al análisis de los datos cualitativos, estos datos provienen de las entrevistas a los colaboradores del área comercial corredores y que están conformadas por siete preguntas de tipo abiertas; mientras que los otros datos provienen de las entrevistas que

se realizaron a los gerentes de las áreas responsables de la implementación del trabajo remoto en la Compañía Pacífico Seguros y Reaseguros.

Asimismo, las preguntas del tipo abierta realizada a los colaboradores permitieron la posibilidad de responder de una forma personalizada, en donde pudieron expresar su opinión y sentimientos sobre las variables de investigación planteadas. El análisis de estas preguntas se realizó de manera individual con la ayuda del programa informático Excel, con la finalidad de alcanzar el objetivo de la información que se buscaba de cada pregunta. Para este proceso, se establecieron categorías de análisis para cada pregunta (ver Tabla 3).

Tabla 3

Categorías Empleadas para el Análisis Cualitativo de las Preguntas Abiertas de la Encuesta

Preguntas de la Encuesta	Categorías de análisis
¿Qué dificultades tuviste o tienes para desarrollar tus actividades bajo esta nueva modalidad de trabajo?	Tecnología de la información. Entorno familiar. Ergonomía. Satisfacción laboral.
¿Qué fortalezas percibes en el home office?	Flexibilidad de horarios. Ahorro de tiempo. Entorno familiar. Optimización de recursos.
¿Qué impacto ha tenido el home office o trabajo remoto en tu compromiso con la Organización?	Desarrollo del talento humano. Organización saludable. Generación de valor. Engagement.
¿Cuál es el factor más importante que se debe considerar para la implementación del Home office en la compañía?	Gestión y toma de decisiones. Compromiso organizacional. Tecnología de la información. Organización saludable.
¿Qué impacto considera que tiene el Home office en el vínculo laboral de colaboradores con jefes?	Engagement. Compromiso organizacional. Generación de valor. Valores organizacionales.
¿Qué tan importante considera que es el compromiso de los colaboradores para el crecimiento de la compañía?	Muy importante Medianamente importante Es importante
¿Cree que el Home office pueda ser considerado como una herramienta competitiva dentro del mercado asegurador nacional?	Totalmente de acuerdo De acuerdo No está de acuerdo

Con la finalidad de reforzar la información obtenida de los colaboradores que fue a través de encuestas con preguntas de tipo cerradas (cuantitativas) y de tipo abiertas (cualitativas), se decidió reforzarla con mayor información cualitativa pero esta vez realizando entrevistas a los gerentes de la empresa Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros. Las indicadas entrevistas fueron analizadas con la ayuda del software AtlasTi. Este software es un potente conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de datos textuales, gráficos y de video, permitiendo organizar, reagrupar y gestionar la información recolectada, de una forma creativa y sistemática. El análisis cualitativo de las entrevistas a los gerentes, se realizó siguiendo las operaciones analíticas descriptivas siguientes: (a) categorización y codificación, (b) estructuración, (c) triangulación, y (d) contrastación (Bonilla & Rodríguez, 2005) (ver Figura 7).

Análisis Cualitativo de las entrevistas

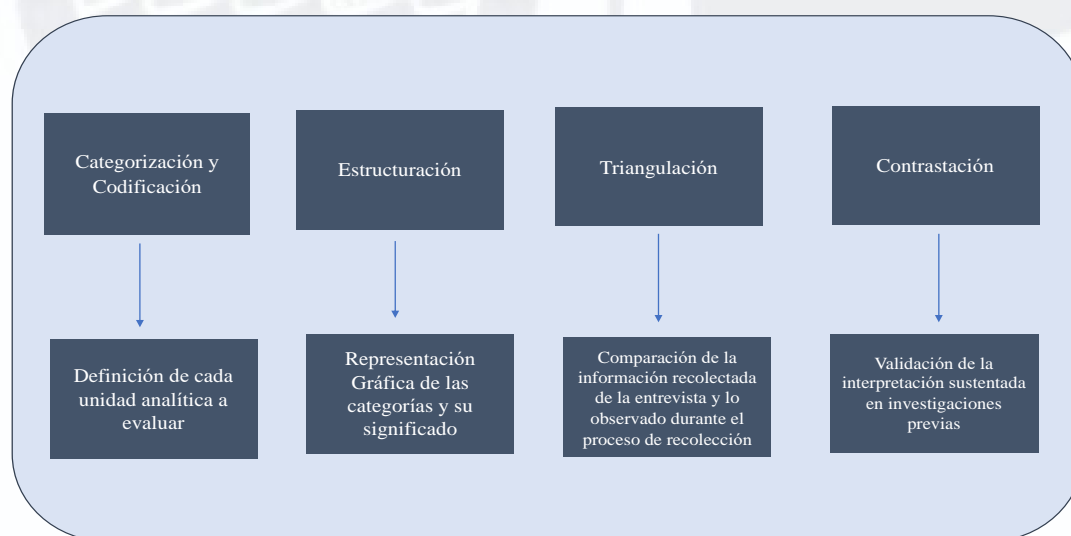


Figura 7. Análisis cualitativo de las entrevistas.

3.8 Confiabilidad

Para la evaluación de las preguntas cerradas de la encuesta por análisis de ítems, se analizaron quince preguntas de un total de dieciseis debido a que la pregunta número uno se encontró mal formulada en su opción de respuesta y fue eliminada, para esto se utilizó el

estadístico de correlación elemento-total corregido, el cual a través de la correlación demostró que los ítems colaboran a la unidimensionalidad del test, siendo necesario como refirió Díaz y Fernández (2002) que el valor de la correlación deba ser ≥ 0.20 , lo cual se cumple en catorce de las quince preguntas, a diferencia de la pregunta tres, la cual fue eliminada por no aportar en la medición del engagement (ver Tabla 4).

Tabla 4

Categorías Empleadas para el Análisis de Preguntas Cerradas de la Encuesta por Correlación Item – Test de la Escala de Engagement

ÍTEM	IHC
¿Consideras que tus actividades laborales se adaptan al Home office?	0.821
Me han comunicado sobre la estrategia de implementación del Home office.	-0.025
¿Consideras que las Teleconferencias grupales diarias te ayudan a sentirte conectado con tu equipo de trabajo (y no sentir que estás alejado de la organización por trabajar desde casa)?	0.835
¿Consideras que el Home office o trabajo remoto permite tener un balance entre la vida laboral y la convivencia familiar?	0.829
¿Consideras al home office como una herramienta importante en el desarrollo profesional de las personas?	0.825
¿Crees que el home office te permite tener una mejor calidad de vida?	0.816
¿Crees que el Home office te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo?	0.826
Creo que la empresa a gestionado bien la situación de crisis	0.829
¿Consideras que han manejado de forma idónea los líderes el vínculo con los colaboradores en el contexto del home office?	0.816
Las decisiones tomadas por los líderes han sido las idóneas, a fin de asegurar tu tranquilidad laboral.	0.815
Creo que mis líderes han generado confianza en el manejo de esta crisis.	0.815
Considero que el Home office es una forma de trabajo seguro con relación a la información clasificada que se pueda manejar	0.840
Creo que el Home office debería ser considerado como una política de trabajo importante dentro de la compañía.	0.819
¿Considera que ha tenido un impacto negativo en el compromiso de los colaboradores la implementación del Home office en la compañía?	0.845

Con la finalidad de verificar la confiabilidad de las 14 preguntas cerradas de la encuesta, éstas fueron evaluadas a través del método de consistencia interna, comprobando la correlación que tiene cada pregunta con relación a las otras preguntas de la encuesta, y debido a que la variable engagement es politómica y unidimensional, es decir la variable puede tomar tres o mas opciones de respuesta y su análisis la toma como una sola variable; se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach. Este coeficiente produce valores que oscilan entre cero y uno, estableciéndose como valor mínimo aceptable 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la encuesta utilizada es baja (Celina & Campo, 2005). Para su medición se utilizó el programa estadístico Jamovi, que al igual que otros programas estadísticos como el SPSS, permite realizar cálculos estadísticos sobre una cantidad de datos previamente establecidos. El resultado obtenido como valor del Alfa fue de 0.845, por lo que el instrumento demostró ser confiable (ver Tabla 5).

Tabla 5

Confiabilidad por Consistencia Interna de la Escala de Engagement

N° de ítems	Coficiente Alfa de Cronbach
14	0.845

Con respecto a la confiabilidad, Hernández et al. (2014) señaló que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200).

3.9 Resumen

En el presente capítulo, se presentó el diseño de la investigación, la cual tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un diseño de tipo descriptivo y exploratorio, el mismo que se realizó sobre una población de 42 personas, de las cuales 39 laboran en el área

comercial corredores y tres son gerentes de áreas críticas para la implementación del trabajo remoto de la empresa Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros ubicada en Lima, Perú; a estos colaboradores se les aplicó el instrumento de medición de las encuestas que constaban de preguntas de tipo cerradas y abiertas a las cuales se les realizó el análisis cuantitativo y cualitativo respectivamente, con la finalidad de medir el nivel de engagement que tienen durante este último período en el que vienen desarrollando sus labores a través del Trabajo remoto.

Asimismo, con la finalidad de reforzar la información obtenida de los colaboradores, se desarrollaron entrevistas a los gerentes de las áreas de cultura y clima organizacional (RRHH), operaciones y comercial, a las que se les realizó su respectivo análisis del tipo cualitativo. Finalmente, se mencionó en este capítulo, en que consiste cada instrumento de medición que se utilizó para la investigación, así como también la manera de cómo se trabajó el nivel de confiabilidad de cada uno de ellos.

Capítulo IV: Presentación de Resultados

El objetivo del presente capítulo es la presentación y análisis de los resultados del estudio de investigación propuestos como objetivo general y objetivos específicos, provenientes de los instrumentos de medición como son las encuestas y entrevistas. En primer lugar, se presenta la información de las variables demográficas obtenidas de la población del presente estudio de investigación. En segundo lugar, y de acuerdo a la metodología de investigación, se presentarán los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo que responden a los objetivos específicos de la investigación. Finalmente, se presentan los resultados dando respuesta al objetivo general, obtenidos del análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas y entrevistas respectivamente.

4.1 Perfil de Informantes

De la población total, fueron encuestadas treinta y nueve personas de las cuales solo respondieron la encuesta treinta y cuatro cuyas características demográficas se muestran en la Tabla 6.

Características de los Colaboradores Encuestados

Encuestados	Sexo	Estado Civil	Hijos
34 Personas	Hombres (16)	Soltero (20)	Si (17)
		Casado (10)	
	Mujeres (18)	Divorciado (03)	No (17)
		Otros (01)	

Cabe señalar, que los 34 colaboradores tienen un grado de instrucción superior, de los cuales gran número de ellos cuentan con estudios de especialización y otros con estudios de post grado. Adicionalmente se puede mencionar que los encuestados tienen una permanencia en la empresa de por lo menos cinco años.

Asimismo, de la población total se realizaron tres entrevistas a los gerentes encargados de las áreas responsables de la implementación del trabajo remoto en Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, cuyos perfiles se detallan a continuación:

4.1.1 Gerente de cultura, clima y comunicación interna (RRHH)

Esta área es liderada por el licenciado Eduardo Córdova Bandini, quien cuenta con nueve años en la organización. Su amplia experiencia adquirida le ha permitido desempeñar diversos roles relacionada la cultura organizacional, entre sus funciones destaca planificar de la mano con las estrategias del grupo la gestión del clima laboral en la empresa, además de ejecutar eventos internos que afiancen la cultura de la organización. Por otro lado, es importante mencionar que actualmente se encuentra enfocado en el proceso de vinculación a fin de lograr compenetrar a los colaboradores con el nuevo propósito de la compañía.

4.1.2 Gerente comercial

Esta área es liderada por Miguel de la Torre Rosemberg, ha contado con 12 años en la empresa y seis años en el área comercial. Entre sus funciones principales destaca el generar nuevos negocios a través de diversas estrategias de Marketing y Ventas con el propósito de mantener la cartera de clientes y además la generación de negocios. Esto se refiere a desarrollar estrategias de venta cruzada de los diversos productos de seguros para todo el portafolio de clientes. A su vez, ha sido encargado de establecer las metas de venta tanto para los socios de negocios como para los miembros del equipo comercial; es importante señalar que las estrategias para afianzar los vínculos con los socios de negocios más aún en las circunstancias actuales, es de vital importancia para que en el corto plazo se traduzcan en lograr incrementar la participación de la empresa, en el mercado asegurador.

4.1.3 Gerente de operaciones

Área que cuenta con el compromiso y la brillante trayectoria de Christopher Mori Torres Lara, con 21 años en el grupo y 11 en la empresa. Como integrante del área de

operaciones tiene entre sus funciones el velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos y la relación con los recursos asignados de manera tal que, la eficiencia se encuentre presente tanto en los procesos, recursos, así como en el producto elaborado. Cabe señalar también que al ser una empresa que brinda un servicio, esta es un área crítica para el cumplimiento de los objetivos de venta.

4.2 Resultados sobre los Objetivos Específicos

4.2.1 El nivel de engagement en los colaboradores

Para alcanzar este objetivo, se consideró como fuente de información las encuestas con preguntas de tipo cerradas formuladas a los 34 colaboradores. De los resultados obtenidos el 82.40% de los trabajadores del área comercial corredores de Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, se encuentran en los niveles de engagement promedio y alto, mientras que solo el 17.60% que equivalente a 6 trabajadores, tienen un nivel de engagement bajo (ver Tabla 7).

Tabla 6

Niveles de Engagement en Trabajadores de la División Comercial de la Empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros

Niveles	Frecuencia	%
Alto	12	35.30
Promedio	16	47.10
Bajo	6	17.60
TOTAL	34	100.00

Estos niveles de engagement podrían inferir que la organización tiene como prioridad a sus colaboradores, colocándolos en el centro de la toma de decisiones y cumpliendo con su propósito fundamental que es el bienestar de las personas. A consecuencia de ello, los trabajadores del área comercial corredores retribuyen a la empresa con su compromiso incondicional en el desarrollo de sus labores.

4.2.2 El home office como generador de valor con respecto al engagement o compromiso de los colaboradores

Como se ha podido constatar el recurso humano es una de las principales prioridades para la empresa, siendo este recurso el elemento principal que genera ese valor que la organización requiere para alcanzar ventajas competitivas en el mercado. Esta nueva forma de trabajar de los colaboradores ha generado un valor agregado a la organización, y esto se ve reflejado en el incremento o consolidación del compromiso personal de cada uno de ellos con la empresa.

Es así que, de las preguntas abiertas de las encuestas a los colaboradores (ver Apéndice I), se puede inferir que el trabajo remoto ha generado afianzar la relación entre los colaboradores y sus respectivos jefes, como se puede apreciar en la Tabla 8, el 53% del total de encuestados en tres de las categorías de análisis, manifiestan que se ha incrementando el compromiso organizacional basado en los valores institucionales y que por lo tanto generan valor a la organización (ver Tabla 8).

Tabla 7

Análisis de los Resultados por Categoría de Impacto en las Preguntas Abiertas de la Encuesta

Pregunta	Categoría De Impacto	Respuestas Totales	% Del Total De Encuestados
	Engagement.	15	44
¿Qué impacto considera que tiene el home office en el vínculo laboral de colaboradores con jefes?	Compromiso organizacional.	18	53
	Generación de valor.	18	53
	Valores organizacionales.	18	53

Nota: Es preciso señalar que cada encuestado en su respuesta puede hacer referencia a más de una categoría por lo que la sumatoria no será del 100%.

Asimismo, el análisis de la entrevista al gerente de operaciones muestra que el compromiso es un elemento que se ha venido observando en el personal durante los últimos tiempos, esto sumado a la motivación que forma parte de las estrategias de la empresa, la cual permite generar engagement en los colaboradores. Es así que esta nueva modalidad de trabajo remoto origina que el colaborador comparta su vida personal con sus labores cotidianas en el trabajo, y que ha ocasionado que se optimicen las estrategias de la empresa para que sus colaboradores adopten esta forma de trabajo de una manera mas placentera y confortable, satisfaciendo la productividad de la empresa y el bienestar laboral y personal del colaborador.

Todo esto se fundamenta gracias a la transformación digital que ha jugado un rol importante en la implementación del trabajo remoto ya que, si la empresa logra estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, permite favorablemente que los colaboradores continuen con sus actividades de forma habitual y a la empresa continúe generando valor al negocio (ver Tabla 9).

De la misma manera, en el análisis de la entrevista del gerente de cultura y clima organizacional, se percibe que indudablemente el trabajo remoto como nueva forma de trabajo les ha dado la oportunidad a los colaboradores para desarrollarse de manera profesional y laboral, así como también en el ámbito personal y familiar.

El desarrollarse profesionalmente significa un valor agregado a la vida de los trabajadores tanto del lado personal y laboral, ya que les permite explorar sus conocimientos y adquirir confianza para emprender nuevos retos. Por lo que el trabajo remoto viene de la mano con nuevas estrategias de cambio rompiendo algunos paradigmas que permiten afianzar y seguir manteniendo ese compromiso de los colaboradores y mayor identificación con la empresa.

Tabla 8

Matriz de Constrastación de Gerente de Operaciones

Constructos (Categorías)	Estudios previos (Antecedentes)	Elementos referenciales	Elemento integrador	Significado
Engagement (E)	Alayo, y García, (2018) La definición de engagement es motivación o compromiso, lo cual es muy limitado y puede traer resultados incorrectos que a su vez lleven a soluciones erradas, perjudicando a la empresa al no brindar ningún cambio y trayendo consigo pérdidas innecesarias (p.15)	⇒ Engagement ⇒ Motivación ⇒ Compromiso	Compromiso + motivación = Crecimiento empresarial	El engagement abarca algo más que motivación y compromiso, significa también un estado emocional positivo y hoy se lo puede ver como una forma de vínculo emocional hacia la labor que desempeña y hacia la empresa.
Organización saludable (OS)	Dejoy, et al (2001) como se cita en Jaiméz, (2012), “organización saludable del trabajo” es una extensión lógica de la organización del trabajo, hay que distinguir a los trabajos sanos de aquellos que no lo son. En las organizaciones saludables se puede encontrar colaboradores con alto bienestar, alto nivel de rendimiento, y finalmente una buena economía personal. Por otro lado, se tiene a las organizaciones que tienen componentes tóxicos, en donde existe un alto nivel de rotación del personal y absentismo, en consecuencia, pérdidas que se reflejan en los niveles de producción... (p.21)	⇒ Extensión lógica ⇒ Alto bienestar ⇒ Alto rendimiento ⇒ Buena economía	Planificación + Meritocracia = Bienestar laboral	Una organización saludable es aquella que se enfocan en el bienestar de sus trabajadores, en donde se pueden observar a las personas con nivel de rendimiento y con calidad de vida en lo financiero y personal.
Teletrabajo, Trabajo remoto (TTR)	(Aquiye, 2018) el teletrabajo es una nueva forma de trabajar desde casa que incita al colaborador a compartir la vida personal y familiar con las labores cotidianas. Esta integración de nuevas prácticas es una estrategia que permite ganar a ambas partes; en tanto que a las organizaciones les posibilita continuar generando lazos de confraternidad entre los miembros de la organización, contribuir al engagement para lograr los pilares de crecimiento como las personas, la tecnología, las operaciones y los clientes. En tanto su gente obtendrá la flexibilidad de tener una mejor calidad de vida que se verá reflejado en una mejor productividad, felicidad y salud en el trabajo.	⇒ Trabajar desde casa ⇒ Compartir vida personal y familiar. ⇒ Labores cotidianas ⇒ Integración de nuevas prácticas ⇒ Estrategias ⇒ Ganar ambas partes ⇒ Lazos de confraternidad ⇒ Mejor calidad de vida ⇒ Productividad ⇒ Felicidad ⇒ Salud en el trabajo	Participación + compromiso = Integración y bienestar	Se puede ver en este momento al llamado trabajo remoto como una nueva forma de trabajo. Es avanzar hacia el desarrollo de una forma continua y en un espacio diferente de la oficina y del acercamiento físico entre las personas. Es considerar el tiempo, es planificarlo y organizarse de manera tal que se puedan realizar las actividades en el lapso correspondiente y además plantearse estrategias que contribuyan a que la labor finalmente proyecte el ganar/ganar.
Transformación digital (TD)	(Fuquen, 2020) La transformación digital es una herramienta que puede apalancar una compañía, siendo un constante factor de mejora en sus procesos. En cualquier momento en el que se plantee una mejora de un proceso, es importante optimizar el funcionamiento actual de los mismos, para que esto permita conocer los objetivos por los que un avance tecnológico se va a desarrollar y de qué manera se va a mejorar la mejora.	⇒ Herramienta ⇒ Mejora en sus procesos ⇒ Optimizar el funcionamiento actual ⇒ Avance tecnológico	Innovación + proceso = Desarrollo tecnológico	Transformar es reinventarse, es hacer reingeniería de algunos procesos en donde el cambio es necesario. Evolucionar se encuentra dentro de los fines de una organización inteligente, y esto trae consigo el desarrollo o proceso obligatorio para estar a tono con la evolución de esta sociedad digital tan cambiante que se tiene Vivir en la sociedad del conocimiento contribuyó en gran manera a sopesar el hecho de poder hacer el trabajo desde el hogar.
Compromiso organizacional (CO)	(Obando & Cuenca, 2020) El nivel de compromiso organizacional de los colaboradores en las empresas aseguradoras es incuestionable, ya que dentro de sus respectivas organizaciones, los colaboradores se sienten integrados plenamente, sienten un gran sentido de pertenencia y lealtad, quedando así demostrado que existe una relación entre el empoderamiento de los empleados con el compromiso organizacional, permitiendo que esto lleve a la empresa al cumplimiento de sus metas.	⇒ Integrados plenamente ⇒ Sentido de pertenencia ⇒ Lealtad ⇒ Empoderamiento ⇒ Compromiso ⇒ Cumplimiento de metas	Motivación + valor = Sentido de pertenencia	El deber que sienten los colaboradores para con la empresa es sin lugar a dudas un valor agregado que se refleja en esa afinidad y compromiso que estos expresan ante las situaciones que se están viviendo.
Trabajo – familia y engagement (TFE)	(Osorio & Morales, 2018) El trabajo siempre es un complemento para la vida y desarrollo personal del ser humano, es pues necesario dar los medios para que las personas puedan desarrollarla como parte integral de sus vidas y no como una carga o una obligación que están destinados a realizar. Por tanto, las organizaciones deben además de vigilar que sus colaboradores cumplan sus deberes, deben también velar porque sus empleados se sienten a gusto con sus labores y en armonía con su vida familiar.	⇒ Complemento ⇒ Desarrollo personal ⇒ Armonía ⇒ Vida familiar	Integridad laboral + contexto = Desarrollo personal y profesional	Una dualidad de elementos que conspiran para que se mantenga el buen desempeño pese a las circunstancias que se viven en la actualidad.
Generación de valor (GV)	(Torres, 2020) Es importante que gestión humana logre ser aquella mediadora para que los colaboradores sean socios estratégicos y la organización le genere a sus colaboradores calidad de vida y así le aporte valor a la organización. Es necesario que las organizaciones reconozcan como el capital humano le está generando valor y que es este el que ayuda en forma directa en la consecución de metas, pues son las personas la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.	⇒ Calidad de vida ⇒ Valor a la organización ⇒ Capital humano ⇒ Consecución de metas ⇒ Ventaja competitiva	Gestión de asistencia + capital humano = logro de objetivos organizacionales.	El capital humano se involucra a través de la motivación que le proporciona la empresa para lograr los objetivos propuestos y además esa alineación promueve un desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Continuando con el análisis a la entrevista del gerente de cultura y clima se pudo identificar que la empresa promueve al sentido de pertenencia ya que incentiva a los colaboradores a seguir creciendo profesionalmente, celebrando sus logros y apreciando su talento, motivándolos con acciones que generen competitividad para que puedan sobresalir y alcanzar los objetivos de la organización, esto claramente genera un beneficio mutuo al retribuir de manera recíproca, generando como resultado una empresa mas consolidada y sostenible en el tiempo (ver Tabla 10).

Finalmente, del análisis de la entrevista al gerente comercial se dedujo que los colaboradores han demostrado tener altas competencias laborales ya que han tenido que reinventarse para desarrollar sus labores comerciales desde casa como si se estuviese en la oficina ya que debido a sus roles y responsabilidades el contacto con los clientes es de manera presencial, por lo que, ahora en trabajo remoto se han visto en la necesidad de realizarlo via telefónica y con plataformas virtuales como Zoom, Teams o Skype con la finalidad de seguir teniendo cercanía con sus clientes lo que demuestra que tienen un alto valor profesional y que siguen comprometidos, una vez mas demuestran tener gran capacidad de resiliencia frente a las nuevas tendencias. Por otro lado, se analiza que esa capacidad de resiliencia de los colaboradores se ha visto reflejada gracias a la supervisión directa de los líderes quienes como parte de la cultura de la empresa han brindado apoyo haciendo seguimiento mediante el coach permanente generando lazos de confianza y trabajo en equipo con miras hacia un mismo norte que es el bienestar y el logro de objetivos en la organización (ver Tabla 11).

4.2.3 La cultura organizacional como variable importante para la implementación del trabajo remoto

De acuerdo a los objetivos de la empresa, el fomentar conductas en los colaboradores para incrementar el nivel de compromiso hacia su trabajo y la organización es algo muy

Tabla 9

Matriz de Contrastación de la Entrevista del Gerente de Cultura, Clima y Comunicación Interna (RRHH)

Constructos (Categorías)	Estudios previos (Antecedentes)	Elementos referenciales	Elemento integrador	Significado
Desarrollo del talento humano DTH	(Barbosa, 2020) Conforme a un buen desempeño se puede destacar la importancia del colaborador para el buen desempeño organizacional y para el área de talento humano. También se requieren dar oportunidades y planeación organizada día a día. No obstante, aumentando el porqué del desempeño y el para que de hacerlo buscando la excelencia (p. 50).	⇒ Buen desempeño ⇒ Importancia del colaborador ⇒ Oportunidades ⇒ Planeación organizada	Formación + desempeño = Preparación y desarrollo	La clave está en capacitar al personal para que haya un mayor conocimiento para la ejecución de sus funciones y productividad.
Sentido de pertenencia SP	(Romero, 2019) Las empresas con las que se trabaja han fomentado una cultura en sus empleados que ha dejado sorprendidos de forma positiva a los empresarios, se han dedicado a incentivar la motivación personal, dejando atrás el viejo paradigma de que el sueldo es el único factor importante para un trabajador, ya que si esto fuera cierto otras empresas podrían ofrecerle un sueldo más elevado y este no dudaría en dejar su organización. Es por esto que los gerentes de estas empresas implementaron un modelo en el que se les da importancia y valor a cada uno de sus colaboradores para crear lealtad y fidelidad de ellos con la empresa y recibiendo así otros beneficios como lo son los logros de los trabajadores, la competitividad y productividad entre otros aspectos ventajosos para las organizaciones (p. 22).	⇒ Incentivar ⇒ Motivación ⇒ Valor ⇒ Lealtad ⇒ Fidelidad ⇒ Beneficios ⇒ Logros ⇒ Competitividad ⇒ Productividad ⇒ Clima organizacional ⇒ Satisfacción laboral ⇒ Medianas empresas ⇒ Mayor comunicación	Compromiso + Afianzamiento = Identidad empresarial	La relación de motivación y compromiso con los colaboradores se convierte en la identidad y vínculo con la empresa. La reciprocidad entre el dúo empresa – colaborador da como resultado una empresa más consolidada.
Satisfacción laboral	(Govea, 2020) un factor que interviene en el clima organizacional y la satisfacción laboral será de tamaño de la empresa, en el caso de las medianas empresas existirá mayor comunicación por el número de colaboradores, asimismo se generan menos conflictos, lo que conlleva a que el individuo se sienta a gusto dentro de la organización (p. 20).	⇒ Numero de colaboradores ⇒ Menos conflicto	Bienestar + trabajo placentero = Excelente clima organizacional	Representa la comodidad de los colaboradores para obtener productividad a través de la eficiencia y eficacia que se requiere en la actualidad. Esto compromete a las partes, por un lado, la empresa debe brindar la satisfacción, y por el otro el colaborador ha de tener el mejor desempeño como una forma de agradecimiento para con su organización.
Crecimiento profesional	(García, 2020) Es indiscutible el reconocimiento y crecimiento que estas compañías han tenido con el pasar de los años y es de esta manera que, al corroborar sus planes de crecimiento y la importancia que le dan al desarrollo del talento humano, que se puede establecer, que la implementación de políticas que promuevan el desarrollo de los colaboradores, impacta y se relaciona directamente proporcional en un largo plazo al crecimiento de la organización, generando una sinergia eficiente, donde el cumplimiento de los logros de corporativos será el equivalente al desarrollo y crecimiento de sus trabajadores (p. 26)	⇒ Planes de crecimiento ⇒ Desarrollo del talento humano ⇒ Implementación de políticas ⇒ Crecimiento de la organización ⇒ Sinergia eficiente ⇒ Cumplimiento de los logros corporativos ⇒ Desarrollo ⇒ Crecimiento de sus trabajadores	Habilidades + competitividad = Sensación de valor	Prepararse profesionalmente significa dar un valor agregado a la vida tanto personal como profesional y laboral. En ese sentido, es importante que la empresa también considere la capacitación de sus colaboradores como una forma de crecer con ellos y tener entre ambos una simbiosis empresarial que coadyuve en solucionar problemas de ambas partes.
Sobrecarga laboral	(Caspi, 2020) entre menos sea la carga excesiva de trabajo será mucho mejor para que las empresas puedan identificar las responsabilidades que serán designadas para cada trabajador, de esta manera ellos puedan realizar de mejor manera un buen trabajo, y ser eficiente para desempeñarse en su puesto de trabajo (p. 46).	⇒ Carga excesiva ⇒ Responsabilidad ⇒ Desempeñarse ⇒ Puesto de trabajo	Exceso de trabajo + responsabilidades = Estrés laboral	El exceso de trabajo o sobrecarga laboral perjudican en gran manera la salud del trabajador, y esto influye en su desempeño y productividad.
Interferencia trabajo – familia	(Buitrago, 2020) Para poder mejorar procesos organizacionales, las empresas deben tener en cuenta los beneficios profesionales y desempeños laborales que posee el sexo femenino, ya que pueden realizar actividades multifuncionales que generan beneficios para las empresas. Además, la combinación en desarrollo de procesos para los dos sexos como equipo genera que los procesos sean mucho más eficientes y creativos.	⇒ Procesos organizacionales ⇒ Beneficios profesionales ⇒ Desempeños laborales ⇒ Actividades multifuncionales ⇒ Desarrollo de procesos ⇒ Equipo	Equipo de trabajo + equilibrio familiar = Mejor desempeño	La proporción en el trabajo en la actualidad debe tener un balance, a fin de convertirse en armonía, lo que conlleva a la productividad de todos los colaboradores que, desde sus hogares se encuentran tratando de sobrellevar la crisis por pandemia y aislamiento.
Valores organizacionales	(Geraldo & Soria, 2020) Los valores organizacionales están en todos los procesos que realicen dentro y fuera de la organización, ya sea al momento de monitorear un sistema, planificar un proyecto, trabajar en equipo, relacionarse con las personas dentro y fuera de la entidad, al momento de establecer un contacto con una organización o proveedor, siempre será necesario tener los valores de la organización en mente. En definitiva, los valores organizacionales necesitan del capital humano para ser compartidos, divulgados, interiorizados, en todos los procesos involucrando al capital estructural y capital relacional que permiten alcanzar los objetivos y metas planteadas, determinándole a la entidad alcanzar el éxito empresarial (p. 24).	⇒ Procesos ⇒ Organización ⇒ Planificar proyecto ⇒ Trabajar en equipo ⇒ Valores ⇒ Compartidos ⇒ Capital estructural ⇒ Capital relacional ⇒ Objetivos ⇒ Metas planteadas ⇒ Éxito empresarial	Principios + Trabajo en equipo = Éxito empresarial.	Se considera que los principios, la filosofía y metas de la empresa son los que la guían hacia el éxito, por lo que se debe relacionar a los colaboradores con dichos principios o valores.
Gestión de responsabilidad	(Guillermo, 2020) Todas las empresas reúnen en gran parte el mismo objetivo de desarrollo crecimiento y estabilización. Muchas diariamente están realizando acciones que contribuyen al mejoramiento de sus procesos, pero de igual forma al impacto que pueden tener en la sociedad. Para el logro del éxito que se espera en toda empresa es necesario involucrar a los colaboradores y a todas las partes que intervienen, siempre como una primera etapa (p. 23).	⇒ Complemento ⇒ Desarrollo personal ⇒ Armonía ⇒ Vida familiar	Integridad laboral + contexto = Desarrollo personal y profesional	Hacer reingeniería de los procesos trae como consecuencia un afianzamiento y eficacia en la gestión empresarial, en relación a la búsqueda de soluciones óptimas.

Tabla 10

Matriz de Contrastación de la Entrevista del Gerente Comercial

Constructos (Categorías)	Estudios previos (Antecedentes)	Elementos referenciales	Elemento integrador	Significado
Competencias laborales (CL)	(Velazco, 2017). En el área laboral, cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra y combina habilidades, y toma de decisiones de acuerdo a los conocimientos básicos y específicos a través de experiencias de aprendizaje.	⇒ Aprendizaje complejo. ⇒ Habilidades. ⇒ Conocimientos básicos y específicos. ⇒ Experiencias de aprendizaje.	Habilidades + aprendizaje = productividad y compromiso.	El ideal de toda empresa es que sus trabajadores posean competencias y habilidades que le permitan tener un mejor desempeño en sus acciones, y es que está estrechamente relacionado con la productividad.
Comunicación y gerencia (CG)	(Armendáriz, 2018) Fortalecimiento de canales de comunicación que permitan que la comunicación fluya, sea eficiente y verídica. Los colaboradores deben manejar canales que les permita comunicarse con su líder, ser escuchados y direccionados. Con una buena comunicación, habrá un buen liderazgo.	⇒ Comunicación fluida, eficiente. ⇒ Escuchar y direccionar. ⇒ Liderazgo.	Comunicación + escucha = Percepción	La gestión que se realiza en la empresa hace que la comunicación e información sean mayormente efectivas. Las acciones y servicios ofrecidos se multiplican de una forma dinámica y eficaz, en pro del bienestar empresarial.
Rapport (R)	(Acosta, Torrente, & Llorens, 2015) la organización tiene un papel clave a la hora de que la confianza emerja así como también en el desarrollo del bienestar de sus equipos (engagement de los equipos).	⇒ Confianza ⇒ Desarrollo del bienestar.	Rapport + Relación = engagement	Proporcionar confianza a los colaboradores significa extender una relación que influye positivamente en el trabajo que realizan.
Coaching laboral (CL2)	(Mejía, 2019) Como fórmula eficaz para cultivar el liderazgo, el coaching se vuelve un poderoso distintivo para las empresas que buscan un mejor posicionamiento.	⇒ Liderazgo ⇒ Coaching ⇒ Posicionamiento.	Competencias gerenciales + eficacia y eficiencia = productividad.	El acompañamiento, la guía y orientación en los procesos laborales por parte de los gerentes hacia los colaboradores significa crecer en conjunto.
Valor profesional (VP)	(de Sousa, de Sousa, & Coelho, 2019) Añadir valores al individuo en las actividades organizacionales es sin duda, su contribución efectiva al patrimonio del conocimiento de la organización, lo que le permite mantener sus ventajas competitivas a largo plazo.	⇒ Valores ⇒ Actividades organizacionales. ⇒ Patrimonio del conocimiento. ⇒ Organización. ⇒ Ventajas competitivas.	Principios organizacionales.	Compromiso es una palabra que envuelve un valor, ese que debe existir por parte del personal de la empresa, pero también engloba lo concerniente a la responsabilidad que suma valor a ese compromiso.
Cultura organizacional (CO)	(Guerrero, 2017) Se puede asegurar que las culturas generaran compromiso con los valores corporativos o la filosofía de gestión, lo que permitiría que los empleados trabajen por algo en lo que creen. Las culturas sirven como un sistema de control en la organización, debido a que de ellas derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento.	⇒ Compromiso. ⇒ Valores corporativos. ⇒ Filosofía de gestión. ⇒ Sistema de control. ⇒ Procesos, reglas y formas. ⇒ Patrones de comportamiento.	Bienestar + beneficios laborales = Motivación y sentido de pertenencia.	La filosofía, los principios y las actitudes, son un conjunto de elementos que conllevan a una mejor estructura y sistema de trabajo para el bien de los colaboradores.
Estrategias empresariales (EE)	(Ponce, Espinoza, & Ríos, 2017) La organización, al ser un sistema abierto, está influenciada en forma permanente por una serie de factores de contingencia que se interrelacionan entre sí, y a la visión de sus directivos o administradores acerca de la forma cómo debe ser dirigida y organizada. Dichos aspectos como estrategia, estructura, sistema, estilo de administración, personal, habilidades y valores compartidos deben ser considerados al momento de aplicar estrategias que permitan el logro de objetivos y el rendimiento.	⇒ Sistema abierto. ⇒ Factores de contingencia. ⇒ Estrategia. ⇒ Estructura. ⇒ Sistema. ⇒ Estilo de administración. ⇒ Personal. ⇒ Habilidades. ⇒ Valores compartidos. ⇒ Logro de objetivos. ⇒ Rendimiento.	Actividades organizadas = logro de objetivos.	El crecimiento de una empresa va a depender del conocimiento que posea el personal, por tanto, es importante que se promuevan acciones que le permitan a dicho personal adquirir nuevos aprendizajes que sirvan para su desarrollo y el de la organización.

importante, es así que la cultura organizacional cumple un rol fundamental para generar patrones de comportamiento. Del análisis de la entrevista realizada al gerente comercial, se puede rescatar que los colaboradores han logrado una mayor conexión con la empresa incrementando su compromiso y disposición para un mejor desempeño en sus actividades, lo que conlleva a la mejora del clima organizacional. De la misma manera, la cultura organizacional ayudó a que esta nueva forma de trabajo remoto, sea adaptable de una manera sencilla y efectiva debido a que los empleados se sienten identificados con los valores corporativos. La cultura organizacional ha ayudado a mantener y mejorar el compromiso del colaborador para afrontar el trabajo remoto como un tipo de trabajo para el cual no estaban preparados, sin embargo, la percepción de que la productividad va en aumento es porque los colaboradores siguen desarrollando sus roles y responsabilidades, con las nuevas tendencias y el uso de plataformas digitales.

Por otro lado, la cultura organizacional también ha colaborado en que los trabajadores se hayan sentido más comprometidos con la organización, permitiendo que este proceso de cambio en tan corto tiempo, haya sido asumido con total responsabilidad y sentido de pertenencia. Así también como parte de este proceso, la flexibilidad y adaptabilidad de la cultura organizacional ha permitido que la transformación digital se haya implementado de una manera tan rápida y eficiente, haciendo que los colaboradores desarrollen habilidades que permitan realizar sus actividades laborales de forma más ágil y eficiente. Asimismo, en la entrevista del gerente de operaciones se menciona que una organización saludable es aquella que ofrece a sus colaboradores bienestar, relación armónica entre el trabajo y su vida laboral, una transformación digital que permita optimizar sus tiempos en uso eficiente de sus recursos, así como reforzar el compromiso de los colaboradores que finalmente son la parte más importante de una organización y que hará que el éxito de la misma se vea reflejada en sus números y en su gente.

Tabla 11

Matriz de Triangulación de la Entrevista del Gerente Comercial

Información	Técnicas		Intersección (Elementos coincidentes)
	Entrevistas	Observación	
Categoría			
Competencias laborales (CL)	la coyuntura nos ha llevado a una situación en donde si el colaborador, o, mejor dicho, la productividad, creo que va a tener una relación bastante alta con el nivel que tiene una relación bastante alta con el nivel del compromiso del colaborador...	Mayormente, los colaboradores han adquirido sus competencias laborales en el desarrollo de su carrera profesional y través de su experiencia. Asimismo, en el caso de los gerentes se pudo observar que poseen las competencias y además son ellos quienes propician la forma de concebir sus experiencias y competencias en torno a su trabajo.	Adquisición de nuevas competencias laborales.
Comunicación y gerencia (CG)	estas acciones en temas de recursos humanos, gestión interna, son gestiones basadas en directivas muy muy bien estudiadas, elaboradas, que se difunden a todas las empresas.	La comunicación es un aspecto que han podido abordar de manera eficaz pese a la situación coyuntural en la que se encuentran por efectos de la pandemia. También, su forma de trabajar lo propicia.	Comunicación y gerencia eficiente que se abre caminos en tiempos coyunturales.
Rapport (R)	creo que todavía se arrastra mucho la cultura de tener que ver al trabajador al colaborador, en donde la confianza tenía que ser más desarrollada y de pronto de un momento a otro tienes que confiar no? ya no hay otra opción, tienes que confiar, entonces como haces para que esta confianza tú la puedas medir, la puedas sentir	El rapport, la confianza es un elemento que se encuentra presente entre la relación de los gerentes y colaboradores. De la misma forma, a través de la observación se pudo evidenciar que se les proporciona a los colaboradores seguridad, compañerismo y cordialidad; lo que ha resultado en mayor compromiso con la organización por parte de estos.	Establecimiento de confianza para afianzar el compromiso.
Coaching laboral (CL2)	este relacionamiento con el trabajador y obviamente eso no afecte o hasta incluso mejora la productividad y es de dos lados no, es lo que tu quiere recibir pero al otro lado el colaborar también, necesita una guía necesita de alguna manera ahora establecer un vínculo distinto, un vínculo virtual, ahí es muy importante creo por lo menos tener esta capacidad de visualización que no siempre se puede dar.	El acompañamiento, entrenamiento y orientación hacia los colaboradores fueron elementos que se manifestaron en el proceso investigativo, todo lo cual converge directamente con la mejora en la productividad.	El apoyo al colaborador converge en el proceso productivo.
Valor profesional (VP)	El factor más importante y lo veo en mi día a día quitando los otros que te he mencionado, diría que es el compromiso.	Se le otorga valor al servicio brindado en la organización y por este motivo se puede ver a trabajadores mayormente motivados a realizar una excelente labor.	La responsabilidad, el engagement es un elemento que reside en el personal de la organización.
Cultura organizacional (CO)	siento un nivel de conexión mucho mayor, se siente también la intensidad y la ansiedad, pero sí, si siento que la gente haya incrementado su nivel de compromiso	Pese a las circunstancias, los colaboradores han logrado una mayor conectividad con la empresa, y esto es plausible desde todos los puntos de vista, porque genera productividad, compromiso y disposición para un mejor desempeño de sus actividades.	Mejora en los aspectos del clima organizacional.
Estrategias empresariales (EE)	en objetivos en términos de, reuniones, capacitaciones, despliegue de productos, refuerzos de productos, cumplimiento de planes eso se está dando, la compañía está trabajando, las compañías que estamos trabajando, estamos trabajando, e incluso a una dinámica a un ritmo mucho mayor, si estábamos a cien por hora hoy día se puede estar a ciento cincuenta por hora, estamos avanzando,	Se observó el uso de estrategias que coadyuvan en la adquisición de nuevas formas de hacer teletrabajo, de rendir y optimizar el tiempo. Se planifican actividades que estimulan a los colaboradores y esa motivación contribuye también a que el personal se sienta más capacitado para desempeñar de una mejor forma el servicio que brinda y además pueda cumplir con sus encomiendas en el lapso establecido.	La planificación y ejecución de actividades como estrategias empresariales en pro del aprendizaje de los colaboradores, refuerzan la motivación de los mismos.

Tabla 12

Matriz de Triangulación del Gerente de Operaciones

Información	Técnicas		Intersección (Elementos coincidentes)
	Entrevistas	Observación	
Categoría			
Engagement (E)	Qué cosa es un compromiso: es la capacidad que tiene un ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene que cumplir en el desarrollo de sus funciones en un determinado tiempo, en un determinado espacio. Si es que el colaborador tiene ese compromiso es de vital importancia para una organización	El compromiso es un elemento que se puede observar en el personal de la empresa, pero también se evidencia que hay que seguir afianzando, ya que, por la situación que se vive actualmente las personas se encuentran más preocupadas y ocupadas en nuevas formas de hacer vida personal y laboral desde un mismo sitio que es su hogar.	Personal comprometido con afinidad y responsabilidad con la empresa.
Organización saludable (OS)	Ser mejor persona hace que hagas un buen trabajo, e inculca e incentiva el disfrutar con su familia, tiene muchos programas en el cual hace ese mérito, y también promociona herramientas que de alguna u otra manera ayudan al colaborador para su bienestar personal y familiar, entonces creo que el colaborador tiene bien claro respecto al engagement de la empresa y al tener esa claridad todo lo que haga va a ser recíproco hacia la organización.	Es evidente que existe una relación mutua entre el personal y la empresa, por cuanto esta última se ha encargado de contribuir en las necesidades de sus empleados. Es por esto que puede ver la motivación y empeño mediante el cual los colaboradores realizan sus trabajos, muchas veces disponiendo de horarios distintos a los que tenían cuando laboraban de manera presencial. Hay un compromiso que se evidencia entre ellos y su organización, y esto se mantiene corresponsablemente porque hay un estímulo activo que va desde la empresa hasta sus trabajadores.	El bienestar del colaborador y el beneficio de la empresa.
Teletrabajo, trabajo remoto (TTR)	el compromiso tiene que ser transversal, la relación entre el engagement y el home office tiene que ser transversal, no necesariamente porque estas en teletrabajo vas a tener o no el compromiso, el compromiso te tiene que nacer, te tiene que gustar, te tiene que generar placer, te tiene que lo más importante a lo que uno hace, el servir, el comprometerte, el dar mayor felicidad a otras personas y compartir es básicamente esta relación, entonces tiene que ser transversal definitivamente para lo que uno realiza,	Se ha observado que, actualmente por los hechos que se han venido suscitando, el home office se ha vuelto una realidad que se creía que no llegaría por ahora. Estas vivencias son las que han optimizado las diversas estrategias que la empresa ha implementado para que sus colaboradores se sientan competentes y aborden esta forma de trabajar de una manera más placentera y cómoda.	Dinámicas que satisfacen la productividad en la empresa y el bienestar laboral del colaborador
Transformación digital (TD)	de repente le falte algún empoderamiento o de repente abrir un poquito esas habilidades que tienen, y eso ve el trabajo de la dirección, del liderazgo, entonces, en Pacífico existen áreas específicas donde ya se tenía implementado el home office a nivel de compañía, se tiene un programa incluso que se llama el Eday, donde a los colaboradores para que estén más cerca con su familia, tienen dos días al mes donde trabajan a través de home office, el compromiso ha existido incluso siento más comprometida a la organización, a las personas que están a cargo de ciertos procesos.	En cuanto a la transformación que se ha tenido en relación a la parte tecnológica, se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores están trabajando de forma virtual, lo que implica que ha habido un nuevo proceso de innovación y migración hacia esta nueva forma de trabajo debido a la situación que se ha presentado actualmente con el COVID-19.	Estrategias para la innovación y evolución de la empresa.
Compromiso organizacional (CO)		Evidentemente, en la actualidad el personal se siente más comprometido con el trabajo que realiza, por cuanto ha tenido que capacitarse más, conocer mejor a su empresa, planear nuevas estrategias de trabajo y también sentirse omnipresente en sus funciones.	El compromiso y la responsabilidad convergen en la estructura de la empresa.
Trabajo-familia y engagement (TFE)	definitivamente el compromiso creo que se ha duplicado, duplicado me refiero a que hemos tenido mayores inconvenientes hemos encontrado algunos inconvenientes porque la verdad que nadie estaba preparado a que a partir del lunes ya no ir a trabajar y todo hacerlo desde tu casa, entonces al menos al 80 por ciento o 90 por ciento de la organización, pero por ejemplo no tenían conectividad, no tenían el internet, me refiero, otros que tenían poco ancho de banda, hay otros que no tenían tantos equipos porque ahora ya todos se tienen que conectar en casa, el hijo con las tareas, el papá con el trabajo, la mamá, hasta incluso ahora quién sale a comprar, creo que el tema no estamos acostumbrados a tener un ambiente adecuado en la casa para trabajar, comodidad y otras responsabilidades que uno ni las hacía antes,	La interacción entre el trabajo y la familia es un hecho que se viene dando por hechos evidentes de aislamiento social. Pero, se puede ver que al estar en casa al colaborador se le dificulta la realización y cumplimiento de sus actividades laborales, por cuanto en el hogar existen otros quehaceres que no se relacionan con su trabajo. Además, intervienen también factores distractores que no le permiten muchas veces culminar su labor, teniendo como consecuencia la extensión o planeamiento de otro horario diferente del que tenía en su forma presencial.	El tiempo, el cumplimiento de labores requieren de un espacio en el entorno familiar.
Generación de Valor (GV)	Esta tarea definitivamente da mucha satisfacción suficiente para no ver imposibles en la gestión, definitivamente eso es lo que pienso, creo que el personal se ha portado en la parte de sistemas, no te imaginas, desde prestar un cable para que te puedas conectar a internet, toda la parte del soporte, asignaciones de equipos, el tema de infraestructura, mantenimiento, conexiones, es súper relevante y creo que el compromiso ha sido total a nivel de la compañía.	Generar valor no solo se observa en la parte financiera. Y es que, también forma parte en éste componente el capital humano, que es tan valioso como los bienes de la empresa. Todas las estrategias que se aplican para mejorar la productividad y rendimiento de los colaboradores han surtido efecto, se habla de las capacitaciones y otras acciones que benefician al personal.	El baluarte de la empresa está asociado al capital humano.

Finalmente, de la entrevista realizada al gerente de cultura y clima organizacional, se resalta que los valores organizacionales como parte de la cultura organizacional forman parte del ADN de los colaboradores. Estos valores son resultado de la unión de los elementos que impulsan un buen comportamiento de la empresa y los colaboradores como un solo equipo. De la misma forma, la cultura organizacional ha permitido que los colaboradores manifiesten su compromiso hacia la empresa al realizar su trabajo con vocación y empeño. Con esto se puede decir que la cultura organizacional ha influido en la implementación del trabajo remoto de manera que los colaboradores se han sentido mas motivados y comprometidos con la empresa.

Otro punto a resaltar es la gestión de responsabilidad que desarrolla cada colaborador con referencia al trabajo remoto ya que, al tener una guía por parte del líder, esto hace que la ejecución de esta nueva modalidad de trabajo se desarrolle sin mayores contratiempos y que se siga con el desarrollo de actividades de la empresa tal cual se estuviese en una oficina. Cabe mencionar, que para el análisis de las entrevistas se realizó un proceso de categorización, que nos permitiera el análisis a través de unidades o categorías y que fueron integradas en una matriz de categorización que se puede apreciar en el Apéndice J.

4.3 Resultados sobre el Objetivo General

Para el análisis de cómo el trabajo remoto como modalidad de trabajo ayuda a incrementar el compromiso de los colaboradores se incluyó en la encuesta preguntas del tipo abiertas que nos permitieron evaluar el nivel de compromiso de los trabajadores del área comercial corredores que vienen desarrollando trabajo remoto. Esta parte de la encuesta se analizó cualitativamente de acuerdo a las respuestas obtenidas por cada uno de los 34 colaboradores que la respondieron (ver Apéndice K).

Tabla 13

Matriz de Triangulación de la Entrevista del Gerente de Cultura, Clima y Comunicación Interna (RRHH)

Información	Entrevistas	Técnicas	Observación	Intersección (Elementos coincidentes)
Categoría				
Desarrollo del talento humano	el estudio de clima tiene como una de sus cuatro dimensiones el engagement y como otra de las dimensiones los habilitadores para el engagement y nosotros lo monitoreamos una vez al año en el mes de setiembre, lo trabajamos con un proveedor externo para garantizar por un lado la confidencialidad y por otro la objetividad, este estudio anual cuantitativo se convierte también en la fuente para un trabajo que se realiza durante prácticamente todo el año en el que se complementa el estudio cuantitativo con estudios cualitativos estamos con cifras altamente favorables que reflejan más o menos el trabajo que estamos haciendo y el compromiso que hay para que para que la gente pueda tener un home office saludable y al mismo tiempo mantener la conexión con la compañía con otros colaboradores con sus pares con sus jefes y en realidad con toda la empresa.	Es indiscutible que a través de la supervisión sistemática y las orientaciones que se realiza a los colaboradores, estos han logrado comprometerse más y más cada día, lo que se convierte en mejor desempeño y además se transforma en progreso tanto para ellos como la empresa. Es importante que se observen los comportamientos de dichos colaboradores por cuanto contribuye a mejorar en torno al engagement. Se evidencia una alta afinidad entre los colaboradores y la empresa, pese a la situación de aislamiento que se vive hoy en día, se encuentran más relacionados y comprometidos con la labor que realizan.		Colaboradores más atentos al servicio que proporcionan. La motivación y el compromiso traen como resultado el engagement en los colaboradores
Sentido de pertenencia				
Satisfacción laboral	Sí, en este nuevo contexto SI nosotros justamente para conocerlo hicimos una encuesta, una encuesta que abarcaba, que la llamamos sentimiento del colaborador en tiempos de home office y, y nos permitió identificar algunos factores, uno de los más saltantes fue que el colaborador de pacífico con más de un 86% de favorabilidad se encuentra bastante satisfecho con lo que la compañías está haciendo por ellos ok, y en el talk to box de otras preguntas teníamos también resultados muy favorables respecto al liderazgo de los jefes y los gerentes en esta temporada, entonces lo que hicimos fue como que liberar ese candado para que toda la gente pueda ofrecer todo el abanico y no y no cerrarse a un solo tipo de producto sino ofrecer un servicio más, más más alineado a una necesidad integral que podría tener el cliente no, lo cual fue bastante satisfactorio y fue una de las de las medidas que tomamos para poder reaccionar a esta a este requerimiento de las personas y también para garantizar que puedan seguir recibiendo los por lo menos los mismos ingresos que en un mes promedio.	Los colaboradores se pueden observar con satisfacción en sus funciones y además se promueve con esto la forma de relacionarse más con la empresa y de tener una visión de compromiso que le permita al colaborador establecer comunicación efectiva con los gerentes y que se sientan a la vez con habilidades de mantenerse en su puesto de trabajo de una forma placentera.		Comodidad es un complemento para la productividad.
Crecimiento profesional	pero ahora si hemos entrado en esta etapa en la que muchas personas nos han contado que almuerzan frente a su computadora y siguen trabajando, que a las 5 de la tarde les programan una reunión de 5 a 6, o una reunión que ha tenido que ser de 4 a 5 termina a las 6 y media, y te programan más reuniones entonces las personas empiezan a trabajar las cosas que tienen que hacer solas o sea sus trabajos de escritorio a las 7 de la noche y terminan a las 9 de la noche terminan a las 9 y media,	Los colaboradores se han venido formando por medio de la empresa, pero también lo hace de manera autodidacta, porque busca las formas de aprender por sí mismo. Aunque se pudo observar que la empresa ha realizado un excelente trabajo para que los colaboradores se sientan satisfechos.		Personal capacitado y con una proyección hacia el trabajo eficiente y eficaz.
Sobrecarga laboral		Se puede ver el esfuerzo que realizan los trabajadores (gerentes y colaboradores) por llevar adelante el compromiso de trabajar en horas diferentes a las que acostumbraban, y es que, el ritmo de vida ha cambiado para casi todas las personas a nivel mundial, y ese ritmo ha acelerado algunos eventos y/o situaciones que hacen de esta nueva forma de trabajo, si no se planifica, una sobrecarga de trabajo que puede afectar la salud de la persona.		Con exceso en las horas de trabajo se corre riesgo de estrés laboral.
Interferencia trabajo – familia	que en esta temporada las personas además de trabajar, están también el cuidando a sus hijos, están asistiéndolos a las clases están en la cocina, están en la limpieza del hogar, están haciendo compras,	Es casi innegable el hecho de que el home office ha influenciado en la relación de familia, por el hecho de que se estaba acostumbrado a una forma de trabajar fuera del hogar, por lo que existe en este llamado tiempo de COVID-19 una obstrucción que limita al trabajador a condiciones diferentes, porque ahora se encuentra en casa. En estos casos la mujer es la mayormente afectada por los diversos roles que debe cumplir; pero si se planifica bien, puede existir un equilibrio que contribuya a mejorar esta interferencia entre el trabajo y la familia.		En el balance se encuentra la solución.
Valores organizacionales	ya tse tiene un propósito, un principio, se está lanzando también y se va hacer en las próximas semanas nuestras conductas que son las conductas asociadas a nuestros principios,	Se observa una situación de engagement que les ha permitido avanzar con los principios y filosofía que promueven, esto se evidencia toda vez que tanto gerentes como colaboradores se encuentran cada vez más vinculados a su nueva forma de trabajo o en su home office.		Los principios axiológicos son una parte importante para el éxito de la empresa.
Gestión de responsabilidad	esta situación nos ha llevado a repensar cómo será el Pacífico del futuro y de hecho, aunque todavía no lo hemos desplegado estamos bastante alineados en que cuando la situación pase probablemente vamos a continuar con un modelo de trabajo remoto	De romper esquema se trata la situación mundial que se vive hoy en día, y eso es precisamente lo que se está tratando de hacer en la empresa Pacífico para con esto mantenerse en el mercado de una manera posicionada que le permita seguir creciendo y avanzando a pesar de las situaciones. Se evidencia que la gestión de responsabilidad que tienen en la empresa se tora cada día más comprometida.		Nuevos paradigmas laborales que pueden lograr grandes avances.

Para analizar los resultados obtenidos de las preguntas abiertas de la encuesta, se mostraron los resultados en un cuadro en Excel asignándoles categorías a cada pregunta que nos permiten visualizar que aspecto influyó más en cada colaborador con respecto al trabajo remoto y su nivel de engagement o compromiso. Por consiguiente, los resultados expresados en porcentajes como se observa en el Apéndice K, nos permiten evaluar a los colaboradores con respecto al trabajo remoto y a su nivel de engagement y otras variables que se obtuvieron como resultado de sus respuestas.

En primer lugar, se puede mencionar que, para los colaboradores el compromiso es un factor muy importante en el crecimiento de la empresa y de ellos mismos; es así que del análisis se obtiene que el 85% de ellos están de acuerdo con esta afirmación, mientras que para el 15% no es tan importante. (ver Tabla 15)

Tabla 14

Análisis de los Resultados por Jerarquía en las Preguntas Abiertas de la Encuesta

Pregunta	Jerarquía	Respuestas Totales	% Del Total De Encuestados
¿Qué tan importante considera que es el compromiso de los colaboradores para el crecimiento de la compañía?	Muy importante	29	85
	Medianamente importante	4	12
	Es importante	1	3
TOTAL		34	100

En segundo lugar, se percibe de las respuestas obtenidas de los colaboradores que el trabajo remoto ha permitido afianzar su compromiso con la organización e incrementar su desarrollo con respecto al talento humano. Esta información revela que al 68% del total de encuestados, el trabajo remoto les ha permitido mantener o incrementar su compromiso con la organización, mientras que al 47% de 34 colaboradores, esta modalidad de trabajo se ha visto reflejada en el desarrollo de su talento adoptando nuevas ideas y generado nuevos comportamientos, actitudes y respuestas a las circunstancias

difíciles como la actual. Asimismo, es preciso resaltar que el 41% de ellos, piensan que esta nueva modalidad de trabajo les ha permitido generar mayor valor a la compañía y a ellos mismos (ver Tabla 16)

Tabla 15

Análisis de los Resultados por Categoría en las Preguntas Abiertas de la Encuesta

Pregunta	Categorías	Respuestas Totales	% Del Total De Encuestados
¿Qué impacto ha tenido el home office o trabajo remoto en tu compromiso con la organización?	Desarrollo del talento humano.	16	47
	Organización saludable.	10	29
	Generación de valor.	14	41
	Engagement.	23	68

Nota: Es preciso señalar que cada encuestado en su respuesta puede hacer referencia a más de una categoría por lo que la sumatoria no será del 100%.

Finalmente, las respuestas de más del 50% del total de los colaboradores coinciden en que el trabajo remoto es una herramienta importante porque es una forma de trabajo que está a la vanguardia y permite hacer a las empresas más ágiles y dinámicas y también ayuda en el desarrollo del talento humano; por lo que debería seguir implementándose de forma permanente en la empresa y así ser más competitivos en el mercado asegurador (ver Tabla 17).

Tabla 16

Análisis de los Resultados por Categoría de Consideración en las Preguntas Abiertas de la encuesta

Pregunta	Categoría De Consideracion	Respuestas Totales	% Del Total De Encuestados
¿Cree que el home office pueda ser considerado como una herramienta competitiva dentro del mercado asegurador nacional?	Totalmente de acuerdo	6	18
	De acuerdo	23	68
	No esta de acuerdo	5	14

Nota: Es preciso señalar que cada encuestado en su respuesta puede hacer referencia a más de una categoría por lo que la sumatoria no será del 100%.

Con la finalidad de obtener información adicional que nos permita formular nuestras conclusiones, se puede resaltar que los colaboradores han identificado algunas fortalezas importantes con respecto al trabajo remoto; el 62% de ellos sienten que esta modalidad ha permitido la optimización de los recursos tanto en el aspecto laboral como a nivel personal, mientras que el 56% de ellos relacionan al trabajo remoto con ahorro de tiempo y uso eficiente del mismo. En tanto, un 29% y un 21% del total de ellos, el trabajo remoto les ha permitido flexibilidad en sus horarios y más tiempo para compartir con sus familias respectivamente (Tabla 18).

Tabla 17

Análisis de los Resultados por Categoría de Fortaleza en las Preguntas Abiertas de la Encuesta

Pregunta	Categoría De Fortaleza	Totales	%
¿Qué fortalezas percibes en el home office?	Flexibilidad de horarios.	10	29
	Ahorro de tiempo.	19	56
	Entorno familiar.	7	21
	Optimización de recursos.	21	62

Nota: Es preciso señalar que cada encuestado en su respuesta puede hacer referencia a más de una categoría por lo que la sumatoria no será del 100%.

De la misma forma, el estudio reveló que el trabajo remoto tiene es susceptible a problemas que de ser solucionados esta modalidad de trabajo sería mucho mas eficiente. De la evaluación realizada, el 62% de los encuestados revelaron que tuvieron problemas del tipo de tecnología de la información, mientras que un el 50% de ellos hacen referencia a la ergonomía en sus hogares para realizar su trabajo como un factor muy importante. Por otro lado, el 41% de ellos no sienten que estén realizando un trabajo por la sensación de no estar en una oficina, mientras que a un 21% de ellos, les fué difícil delimitar su trabajo con sus responsabilidades familiares y domésticas (ver Tabla 19).

Tabla 18

Análisis de los Resultados por Categoría de Dificultades en las Preguntas Abiertas de la Encuesta

Pregunta	Categoría De Dificultades	Totales	%
	Tecnología de la información.	21	62
¿Qué dificultades tuviste o tienes para desarrollar tus actividades bajo esta nueva modalidad de trabajo?	Entorno familiar.	7	21
	Organización saludable.	17	50
	Satisfacción laboral.	14	41

Nota: Es preciso señalar que cada encuestado en su respuesta puede hacer referencia a más de una categoría por lo que la sumatoria no será del 100%.

Basados en el análisis de las entrevistas a los 3 gerentes de las diferentes áreas, se realizó una matriz de estructuración, donde se evaluaron las categorías y subcategorías de estudio que hacen referencia al compromiso y al trabajo remoto de los colaboradores. Es así, que de la entrevista al gerente comercial se puede rescatar la categoría de competencias laborales y la categoría de cultura organizacional que tienen como resultado final al compromiso. En el caso de la categoría competencias laborales, está conformada por subcategorías como la productividad, conocimientos, aptitudes y desempeño, estas han sido catalogadas como acciones afectivas para agregar valor al proceso y al producto, y como consecuencia de ello generar productividad y compromiso (ver Figura 8).

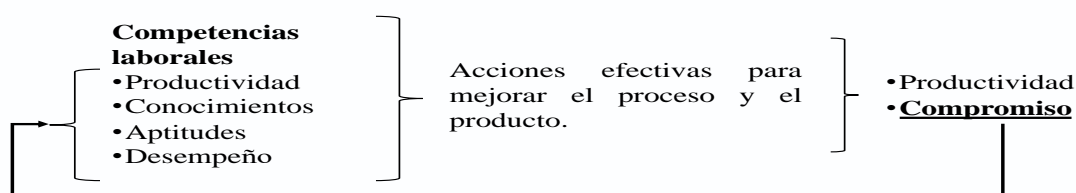


Figura 8. Matriz de estructuración: estructura de competencias laborales del gerente comercial.

Asimismo, en la categoría cultura organizacional se puede verificar que el compromiso también forma parte del resultado del análisis de las subcategorías debido a que estas son conductas que incrementan el compromiso de los colaboradores con la

planteado en los objetivos específicos 2 y 3. Finalmente se presentaron los resultados sobre el objetivo general de la investigación obtenidos del análisis cualitativo de las encuestas y de las entrevistas.

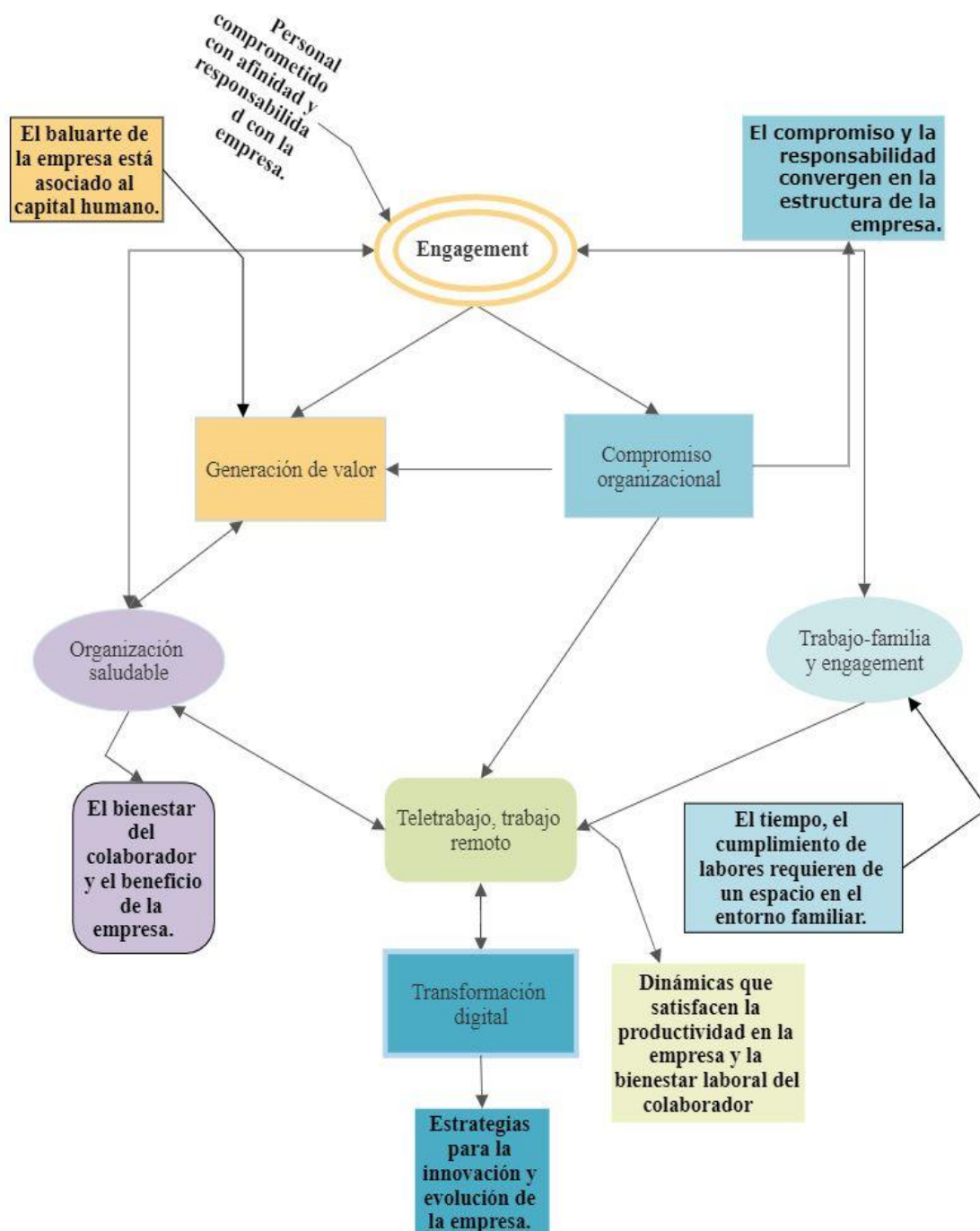


Figura 10. Matriz de estructuración: estructura de conductas del gerente de operaciones.

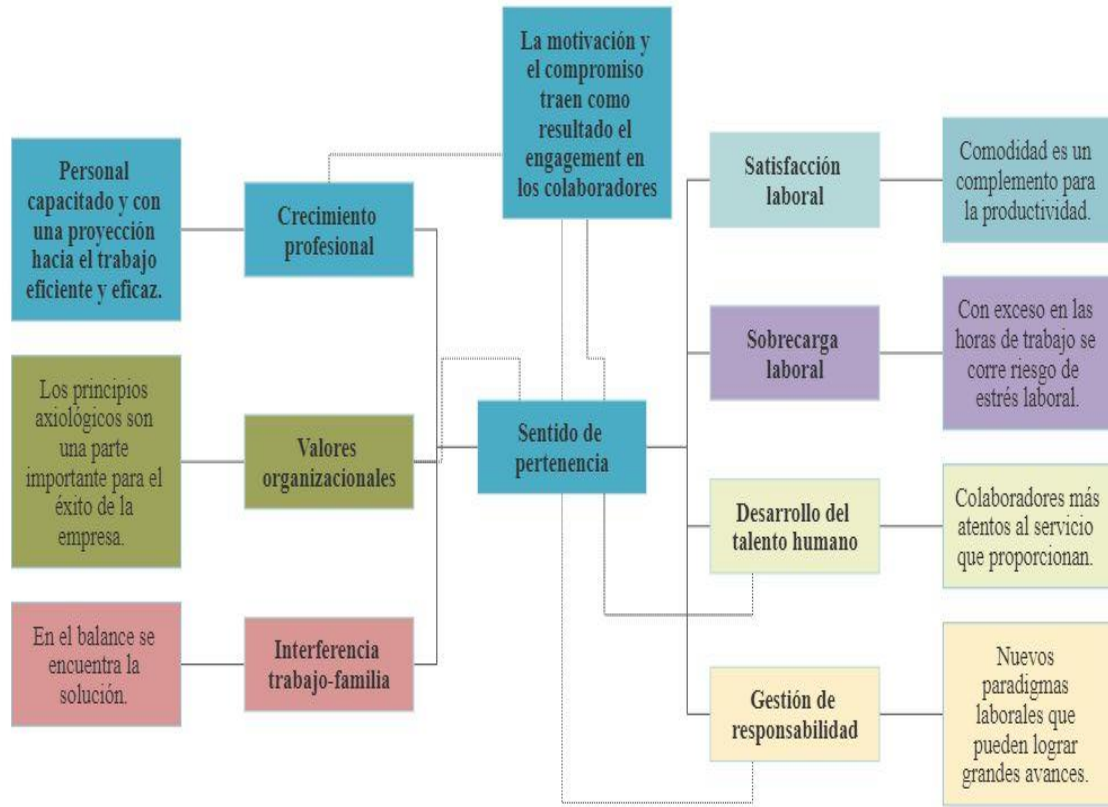


Figura 11. Estructura de conductas del gerente de cultura, clima y comunicación interna RRHH.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación en relación al objetivo general y los objetivos específicos planteados, provenientes de la información recolectada con los instrumentos de medición como son las encuestas y las entrevistas. Estos instrumentos nos permitieron analizar el nivel de engagement de los colaboradores que laboran en el área comercial corredores de la empresa Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros ubicada en la ciudad de Lima, así como también los efectos que ha generado el trabajo remoto como herramienta de trabajo en el compromiso de los colaboradores, permitiéndonos llegar a las conclusiones que se presentan a continuación.

5.1 Conclusiones

Sobre los efectos del home office como herramienta de trabajo en el compromiso de los colaboradores. El trabajo remoto era considerado por muchas empresas que no lo aplicaban, como una posible gestión del cambio con muchas barreras mentales por derribar, no solo en el nivel directivo sino también a un nivel operativo y del área de recursos humanos. El trabajo remoto no debe considerarse como un beneficio, sino como una modalidad de trabajo, que ayuda a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y el clima laboral en las empresas; y si es bien gestionada, también genera una productividad eficiente para la compañía. La práctica de esta modalidad de trabajo ayuda a reforzar habilidades blandas como la autogestión, comunicación efectiva, orientación a resultados, capacidad de planificación y organización, entre otros. Por otro lado, la alta dirección y los líderes deben entender que la eficacia no se pierde si el colaborador se encuentra fuera de la supervisión física o de la oficina, para lo cual es muy importante y requisito indispensable la confianza y compromiso entre ambos roles. Esto queda demostrado porque entre el 40 y 50% de los colaboradores encuestados consideran que el trabajo remoto ha fortalecido el vínculo laboral entre colaboradores y jefes generando un incremento en el compromiso organizacional,

mayor identificación con los valores organizacionales, engagement y valor a la empresa. Por lo que se puede concluir que, el trabajo remoto es una modalidad de trabajo que, si es bien gestionada por los responsables de la organización, va a generar grandes beneficios a los trabajadores y a la organización, y afianza la relación entre ambos.

Se puede verificar que Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, se encuentra enfocada en los cambios tecnológicos dirigidos hacia el cliente y sus colaboradores, lo que los obliga a trabajar en el ámbito de la transformación digital de manera muy urgente, que les pueda permitir convertirse en una organización ágil. Sin embargo, quedó demostrado que una de las principales limitaciones en la implementación del trabajo remoto fueron las relacionadas con la tecnología de la información, que no permitió que los colaboradores realicen su trabajo de una manera mas eficiente y que les permita cumplir con sus objetivos laborales. En relación con este aspecto, se puede concluir que para la implementación del trabajo remoto en una organización, es sumamente importante que se tenga un sistema de tecnología de la información y un excelente soporte técnico que les permita desarrollar de manera eficiente sus operaciones, y así poder cumplir satisfactoriamente sus objetivos establecidos de forma personal y organizacional, lo que provocaría que sus colaboradores o empleados se encuentren mas motivados generando mayor compromiso o engagement.

De la evaluación realizada sobre los factores que influyeron en el desempeño de los trabajadores cuando estuvieron realizando trabajo remoto, se pudo verificar que un factor importante para ellos fue la ergonomía debido a que existió una gran diferencia entre las condiciones que se tenía habitualmente en su centro de trabajo en comparación con los espacios que utilizaban para trabajar desde sus hogares. Es importante rescatar este tema ya que fue un problema para el 50% de los colaboradores como lo demuestran los resultados de las encuestas. Asimismo, se puede hacer referencia a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley 29783, que dentro de uno de sus principios establece que el empleador deberá

garantizar en el centro de trabajo, que se proporcionen todos los medios y condiciones que permitan y protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, así como también se asegure que su trabajo se desarrolle en un ambiente seguro y saludable. Es así, que se puede concluir que la ergonomía es una variable que afecta el desarrollo efectivo de un trabajo y mas aún bajo una modalidad nueva como lo es el trabajo remoto. Este detalle se evidenció en la implementación acelerada del trabajo remoto por motivos de la pandemia, no permitiendo preparar los nuevos ambientes de trabajo de la mejor manera posible, generando un probable efecto psicológico en los trabajadores.

El nivel de engagement en los colaboradores. Al evaluar el nivel de engagement de los colaboradores del área de la división comercial de Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros en tres niveles de engagement que son alto, medio y bajo, se puede concluir que mas del 70% de los colaboradores se encuentran entre el nivel medio y alto, destacando que la mayoría de ellos con un 47.1% estan en el nivel medio, seguido de las personas que se ubican en un nivel mas alto de compromiso con un porcentaje igual al 35.3%. Por otro lado, existe un 17.7% de trabajadores que tienen un bajo nivel de engagement. Con esto se puede concluir que existe un compromiso positivo entre los trabajadores y la empresa, manifestándose este, en el desarrollo de sus funciones y en el que se sientan a la vez con habilidades de mantenerse en su puesto de trabajo de una forma placentera.

El home office como generador de valor con respecto al engagement o compromiso de los colaboradores. En esta investigación verificamos que para Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros es muy importante el recurso humano debido a que ellos son los socios estratégicos que aportan valor a la organización y asimismo es responsabilidad de la organización generar en sus colaboradores calidad de vida. El capital humano se involucra a través de la motivación que le proporciona la empresa para lograr los objetivos propuestos y además esa alineación promueve un desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

La relación de motivación y compromiso con los colaboradores se convierte en la identidad y vínculo con la empresa. Es así que el 53% de los colaboradores consideran que el home office ha generado un mayor vínculo entre ellos y la empresa representada por sus jefes. Por lo que se puede concluir que la motivación es un factor muy importante que genera lealtad y fidelidad de los colaboradores con la empresa y que de la mano con el home office, como una nueva modalidad de trabajo, incrementa el compromiso de los trabajadores con la empresa y como consecuencia de esto la competitividad y productividad entre otros aspectos ventajosos para las organizaciones. Esto queda demostrado por Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros como parte de su propósito principal en el que el sentimiento de felicidad es una celebración dentro de la empresa con los colaboradores, la misma que representa su razón de ser y cumple el rol de incentivar a su personal a buscar la protección de sus logros, sus metas, su vida en familia y acompañarlos en el crecimiento del negocio.

La cultura organizacional como variable importante para la implementación del home office. La cultura organizacional integradora es una variable muy importante que sirve de ayuda en la implementación del home office, ya que genera conductas que promueven un mejor resultado para incrementar el compromiso de los colaboradores hacia su trabajo y la empresa. Este tipo de cultura integradora que es importante para todas las empresas, es un elemento que forma parte de los objetivos principales trazados por Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros y se encuentra plasmado en el compromiso de colocar a sus colaboradores en el centro de las decisiones a tomar, logrando así el cumplimiento de su propósito fundamental, el cual consiste en cuidar la felicidad de las personas y de sus colaboradores. Como consecuencia de esto y pese a las circunstancias actuales, los colaboradores han logrado una mayor conectividad con la empresa, y esto es plausible desde todos los puntos de vista, porque genera productividad, compromiso y disposición para un mejor desempeño de sus actividades. Por lo que se puede concluir que la cultura

organizacional es una variable de gran importancia al momento de la implementación de algún cambio organizacional, y que en el caso del home office ha resultado ser el motor de innovación y transformación, puesto que, al tener en la organización a colaboradores en la gran mayoría comprometidos, sienten confianza que los cambios en el corto y mediano plazo se conviertan en un futuro prometedor a pesar de estar afrontando una pandemia como consecuencia del nuevo coronavirus COVID19.

Finalmente con toda la información recabada en el presente estudio se puede concluir que definitivamente el home office es una herramienta importante para generar engagement en los trabajadores de una organización privada, pero que debe estar alineada a variables tan importantes como cultura organizacional integradora, un enfoque de apoyo técnico y tecnológico de la organización a sus trabajadores, y el liderazgo y compromiso permanente de personal clave, como jefes o gerentes, que puedan mantener el contacto permanente de manera virtual con todos los colaboradores para no perder motivación o enfoque en los objetivos de la organización.

5.2 Recomendaciones

Al igual que Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, existen empresas privadas que tienen una cultura organizacional muy posicionada en la mente y en la forma de actuar de todos sus colaboradores. Este tipo de cultura integradora, es mayormente participativa en la que se escucha mucho a los colaboradores permitiéndoles ser parte de las decisiones que se toman diariamente. Sin embargo, podría existir un porcentaje de colaboradores que no se encuentran identificados con la cultura propia de la empresa, lo que disminuye su nivel de compromiso con la misma y esto fue constatado en la presente investigación, por lo que se recomienda que los responsables del área de recursos humanos deberían evaluar e identificar a los colaboradores que aun no se sienten identificados con la cultura organizacional de la

empresa con la ayuda de los líderes de las diversas áreas y así poder reforzar en ellos los valores institucionales que permitan entender esta cultura.

Como consecuencia de esta pandemia, las empresas han sufrido cambios a nivel organizacional de una forma acelerada con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. El avance de la tecnología y la necesidad inmediata, han generado que se produzca una transformación digital acelerando la implementación del home office. En ese sentido todas las empresas privadas con el mismo enfoque que tiene Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, tienen bien establecidas sus estrategias con respecto a la transformación digital, y todo lo que involucre cambios en las tecnologías de información que permitan el desarrollo eficaz y efectivo de las tareas que se tengan que realizar bajo esta nueva modalidad de trabajo. Sin embargo, la celeridad de este proceso de cambio implica que las estrategias no estén enfocadas al largo plazo sino a tiempos más cortos. Por lo que se recomienda reevaluar las estrategias en el área de TI, con la finalidad de que se mejore el tiempo de reacción ante cambios inesperados de toda índole.

Siendo uno de los principales objetivos de Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros el bienestar y la salud de todos sus trabajadores, pero debido a que no todos los que laboran en la empresa tienen las mismas condiciones en sus hogares para realizar sus tareas diarias de manera remota, y de la misma manera puede estar sucediendo con las empresas con el mismo enfoque que Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros que vienen utilizando la modalidad de home office, el mismo que requiere ambientes de trabajo que brinden las condiciones más adecuadas desde el punto de vista físicas y psicológicas, salvaguardando la vida, la salud y el bienestar de los colaboradores. Se recomienda que los responsables del área de recursos humanos identifiquen las dificultades que tienen los colaboradores con respecto a la ergonomía para realizar sus actividades en sus respectivos hogares y que se evalúe la posibilidad de la utilización de los recursos materiales disponibles

en las instalaciones de la empresa de manera que puedan ser puestos a disposición en sus domicilios y contribuir al mejor desempeño de sus labores y en salvaguarda de su salud integral.

5.3 Contribuciones Prácticas

El presente estudio provee conocimientos sobre el nivel de engagement generado por la modalidad de trabajo de home office en un grupo de trabajadores de Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros en la ciudad de Lima, a través de la identificación de variables como la cultura organizacional, compromiso organizacional, comunicación y gerencia, organización saludable, valores organizacionales, satisfacción laboral, entorno familiar y las dificultades que enfrentan. Los resultados alcanzados proporcionan conocimiento sobre qué factores fueron los que generaron mayor engagement bajo una nueva modalidad de trabajo impuesta en una coyuntura difícil de pandemia.

Este conocimiento hará posible que se desarrollen mejores estrategias a nivel empresarial para promover y estimular de una forma adecuada las capacidades de los trabajadores y disminuir sus dificultades en el desarrollo de sus actividades en casos extremos, como los que se viven actualmente como consecuencia de la pandemia.

5.4 Contribuciones Teóricas

La presente investigación ha contribuido en describir al trabajo remoto como una nueva modalidad de trabajo que genera engagement en las personas que la desarrollan en una empresa del rubro asegurador en la ciudad de Lima, y en la cual nunca se había evaluado la posibilidad de implementarla. Por otro lado, la investigación desarrolla otras variables que de manera directa ayudan al trabajo remoto a generar engagement y que son de gran importancia en todas las empresas, como por ejemplo la cultura organizacional. Los resultados de la investigación pueden ayudar a establecer hipótesis para el desarrollo de otras investigaciones en el área de engagement debido a que la naturaleza de la investigación es exploratoria.

Asimismo, el valor del estudio radica en el hecho de que incrementa la literatura actual con respecto a las características que tiene el home office como una modalidad de trabajo y sus dificultades en la implementación, en un país donde existen barreras conceptuales y culturales, en donde el trabajo remoto sigue siendo algo inimaginable.

5.5 Limitaciones de la Investigación

La presente investigación tiene varias limitaciones, las cuales pueden ser consideradas como base para mejorar en investigaciones futuras. El estudio se realizó en el área comercial de una compañía del sector asegurador en la ciudad de Lima Metropolitana por lo que los resultados no son válidos para las otras empresas del rubro asegurador. El estudio analiza a todos los trabajadores de manera general y no hace diferencia entre las mujeres y los hombres; investigaciones futuras puede considerar si existen diferencias sustanciales entre ambos géneros.

5.6 Posibles Investigaciones Futuras

Sobre la base de los resultados se propone cinco áreas de investigación futura sobre el engagement y el home office:

- Ampliar los resultados de la presente investigación a una fase cuantitativa que ayude a generalizar los resultados a todas las empresas del sector asegurador en la ciudad de Lima.
- Ampliar los resultados de la presente investigación a una fase cuantitativa que se desarrolle en países donde se realiza el home office, que permita comparar sobre su implementación como nueva modalidad de trabajo.
- Analizar la relación entre las variables que han contribuido con el home office para generar mayor engagement en las personas; es decir, ¿la implementación del home office no genera engagement sino existe una cultura organizacional arraigada en la mente de los trabajadores de una organización?

- Estudiar si el home office es una modalidad de trabajo que funciona en tiempos sin pandemia, donde el confinamiento es un factor que podría influir en su efectividad; es decir, ¿el home office resulta ser efectivo cuando es pactado entre la organización y el trabajador o solamente cuando es impuesto?
- Comparar el trabajo bajo la modalidad del home office de la mujer con el de los hombres, con la finalidad de conocer si existen problemas, motivos e impedimentos que haga que no lo desarrollen eficientemente; es decir, ¿la vida familiar y profesional en un solo ambiente puede generar conflictos personales y familiares?

5.7 Resumen

En el presente capítulo se presentó las conclusiones a las que se llegó después de analizar e interpretar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a un grupo de colaboradores del área comercial y los gerentes de las áreas responsables de la implementación del home office en Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, sobre las cuales se plantearon recomendaciones que permitan implementar estrategias a diferentes empresas del sector privado, con la finalidad de mejorar el nivel de compromiso con sus trabajadores.

Referencias

- Aguillón, A., Peña, J., & Decanini, M. (2014). *Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso)*. Recuperado de <http://www.reibci.org/publicados/2014/noviembre/0500111.pdf>
- Acosta, H., Torrente, P., & Llorens, S., & Salanova, M. (2015). La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista Latinoamericana de Psicología positiva*, 10. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/153227/70783.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alayo, M., & García, D. (2018). *Caracterización del grado de “engagement”, sus principales determinantes y su correlación con la intención de permanencia para el caso de los adultos jóvenes de 18 a 30 años en una empresa de comida rápida* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12219>
- Aquije, C (2018). *Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional*. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf
- Arenas, F., Andrade, V., (2013). *Factores de riesgo psicosocial y compromiso(engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v16n1/v16n1a05.pdf>
- Armendáriz, I. (2018). Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de la empresa Deskmanager. *Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*, 28. Recuperado de <http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/10397/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-172.pdf>

- Avolio, B., (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias e el Perú*. (Tesis de Doctorado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1601>
- Barbosa, R. (2020). Desarrollo del talento humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional. *Fundación Universidad de américa*, 50.
- Belalcázar, S., (2012). *Cultura organizacional*. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1815/1747>
- Bernal, C., (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2da ed) México D.F. México: Pearson
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1027>
- Bonilla, E. & Rodríguez P., (2005). *Más Allá del Dilema de los Métodos*. (3era ed), Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma
- Borrego, Y. (2016). *El engagement en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales* (Tesis de maestría). Universidad de Huelva. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=48378>
- Buitrago, J. (2020). *¿Existe una asociación entre la Interferencia Trabajo - Familia (ITF) y el desempeño laboral? ¿La asociación es distinta entre hombres y mujeres?* (Tesis de maestria) Universidad El Bosque, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá, Colombia. Recuperado de https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3001/Buitrago_Pulido%20_Jeimy%20_Tatiana_2020.pdf?sequence=1
- Cama, E. (2020). Ciberseguridad: cinco claves para el smart home office. *Ernest & Young* Recuperado de

https://www.ey.com/es_pe/cybersecurity/ciberseguridad--cinco-claves-para-el-smart-home-office

Cambridge Dictionary (s.f.). *Sección traductor*. Recuperado de

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/home-office>

Caspi, L. & Bonilla, V. (2020). *Incidencia de los riesgos psicosociales en el desempeño laboral de los trabajadores* (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica del Norte, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Ibarra, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10401/2/02%20ICO%20729%20TRA%20BAJO%20GRADO.pdf>

Celina H. & Campo A., (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>

Cepeda, S., Salguero, O., & Sánchez, Y., (2015). *Reconocimiento, herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited*. Recuperado de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002472.pdf>

Cohen, D., & Asín, E. (2009). *Tecnologías de Información en los negocios* (5ta ed). México D.F., México: MC Graw – Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (3era ed). México D.F., México: MC Graw – Hill.

Chumpitaz, M. (2020, 18 de marzo). Teletrabajo vs trabajo remoto. ¿Qué asume la empresa si me pasa algo trabajando en casa? *Gestión: El diario de la economía y negocios del Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/seguro-de-salud-en-el-teletrabajo-y-si-me-pasa-algo-noticia/?ref=gesr>

De Sousa, J., de Sousa, F., & Coelho, L. y Rossato, J. (2019). Gestión por Competencias ¿Moda, Slogan o desarrollo organizacional? *Revista Multidisciplinar de Psicología*,

13(46) 684-703. Recuperado de

<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1397/2874>

Decreto Supremo N° 009-2015-TR. Decreto supremo que aprueba el reglamento de la ley N° 30036, ley que regula el teletrabajo. Presidencia de la República del Perú (2015).

Decreto Supremo N° 010-2020-TR. Decreto Supremo que desarrolla disposiciones para el Sector privado, sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19. Presidencia de la República del Perú (2020).

Delgado, S., & Velásquez, K., (2018). *Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma-Arequipa, 2018* (Tesis de maestría). Universidad Católica San Pablo. Recuperado de <http://54.213.100.250/handle/UCSP/15600>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>

Díaz, P., & Fernández, S., (2002). *Determinación del tamaño muestral para calcular la significación del coeficiente de correlación lineal*. Recuperado de <http://www.fisterra.com/material/investiga/pearson/pearson.pdf>

Espinosa, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios* (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espinosa_qj.pdf?sequence=5&isAllowed=y

- Ferreya, A. (2017). *Motivación académica: su relación con el estilo motivacional del docente y el compromiso del estudiante hacia el aprendizaje* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9118/Ferreya_%20D%C3%ADaz_Motivaci%C3%B3n_acad%C3%A9mica_relaci%C3%B3n.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Fundación Mapfre (2020). *Diccionario de seguros de la Fundación Mapfre*. Recuperado de https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/r/riesgo.jsp
- Fuquen, G. (2020). *Aproximación al proceso de transformación digital en las empresas*. (Tesis de Licenciatura) Universidad del Rosario, Facultad de Administración en Logística y Producción, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/24446/FuquenAcosta-%20German-2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Gago, L., & Escalante, E. (2006). *Relaciones en el entorno del trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- García, C. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- García, A. (2017). *Feedback bidireccional para generar compromiso laboral en Millennials dentro del sector petrolero*. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/6519>
- García, S., & Hernández, H., (2020). *¿Cómo impacta el desarrollo de los colaboradores en el crecimiento de las organizaciones?* (Tesis de Licenciatura) Universidad Santo Tomás, facultad de Administracion de Empresas, Bogotá, Colombia. Recuperado de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23551/2020sergiogarc%c3%ada.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Grande, I., & Abascal, E., (2005). *Análisis de encuestas* (p.14). España: Esic Editorial.

Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qFcZOOiwRSgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ENCUESTAS+&ots=eB2yD7M8Sa&sig=nijlcZVUxDn9xEyeHYMbzrGTjwM#v=onepage&q=ENCUESTAS&f=false>

Geraldo, L., Soria, J., & Tito, P., (2020). Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: un estudio realizado en entidades del sistema financiero peruano.

Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 10(19),5-28. Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v10n19/1390-6291-Retos-10-19-00005.pdf>

Govea, K., & Zuñiga, D., (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista digital Investigación & Negocios*, 13(21)15-22. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21_a03.pdf

Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones* (p.528). México, D.F: Cengage Learning.

Guerrero, M. & Silva, D., (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2 (3).110-115 Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>

Guillermo, S. (2020). Sistema de gestión de responsabilidad social corporativa en GH Ortopédicos. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 1-30.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.*

Metodología de la investigación (5ta ed.) (pp. 76-88). Recuperado de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edici3n.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición Editorial Mc Graw Hill. México.

¿Home office? Una alternativa que tomó desprevenidas a las empresas (2020, 26 de marzo).

Gestión: El diario de la economía y negocios del Perú. Recuperado de

<https://gestion.pe/tendencias/home-office-una-alternativa-que-tomo-desprevenidas-a-las-empresas-noticia/?ref=gesr>

Houghton, M. (2020). Smart home office: Más trabajo a distancia una relación de confianza y trabajo en equipo. *Ernest & Young*. Recuperado de

https://www.ey.com/es_pe/workforce/smart-home-office

Instituto Nacional de Seguros. (2014). *Glosario de términos*. Recuperado de <https://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/AccesoCabezal/Glosario/Seguro.htm>

Jáimez, M. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional* (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Recuperado de

<https://digibug.ugr.es/handle/10481/23761>

Las cinco características del trabajador peruano más requeridas a nivel mundial (2019, 06 de junio). *Perú 21*. Recuperado de

<https://peru21.pe/economia/cinco-caracteristicas-trabajador-peruano-requeridas-nivel-mundial-482841-noticia/?ref=p21r>

Las siete tendencias que harán crecer el sector asegurador en 2020 (2019, 20 de diciembre).

Seguros News. Recuperado de <https://segurosnews.com/news/las-7-tendencias-que-haran-crecer-el-sector-asegurador-en-2020?cn-reloaded=1>

Ley 29946. Ley del Contrato de Seguro. Congreso de la República del Perú (2012).

Recuperado de

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/29946-LEY.pdf

Ley 30036. Ley que Regula el Teletrabajo. Congreso de la República del Perú (2013).

Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>

Maldonado, J., Monteza, H., & Rosales, D. (2018). *El engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las notarías de Lima*. Recuperado de

<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2178>

Martínez, M. (2000). *La Investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual Teórico-Práctico*. (3era ed.). México D.F., México: Trillas. Recuperado de

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/educere/article/viewFile/11645/21921922760>

Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y trabajo*, 32, 37-54. Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Christina_Maslach/publication/41126168_Comprendiendo_el_Burnout/links/00b495282b3a4b088a000000.pdf#page=21

Máynez, A. (2016). *Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?* Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n4/0186-1042-cya-61-04-00666.pdf>

Mazloun, R., & Isea, J. (2017). *La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento*. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/327780993_La_flexibilidad_en_los_horarios_de_trabajo_como_herramienta_para_mejorar_la_productividad_del_talento

Mejía, C. (2019). *El coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones*. 33, 25-52. Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Cesar_Mejia_Chiang/publication/337901846_El_coaching_como_recurso_comunicacional_para_potenciar_el_talento_y_la_innovacion_en_las_organizaciones

aching_como_recurso_comunicacional_para_potenciar_el_talento_y_la_innovacion_en_ las_organizaciones_Coaching_as_communication_resource_to_enhance_talent_and_inn ovation_in_organizations/links/5df1551da6fdcc28371a2cd3/El-coaching-como-recurso- comunicacional-para-potenciar-el-talento-y-la-innovacion-en-las-organizaciones- Coaching-as-communication-resource-to-enhance-talent-and-innovation-in- organizations.pdf

Mendoza, B., & Gutiérrez, M. (2017). *Relación del engagement en el desempeño laboral del personal el hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Meyer, J., & Allen, J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. EE.UU: Sage Publications.

Obando, M., Cuenca, V. & Rea, M., (2020). El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 4(32), 81-84

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Promover el empleo y el trabajo decente en un panorama cambiante: conferencia internacional de trabajo 109.a reunión, 2020*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_738283.pdf

Osorio, N., Morales, V. & Vanegas, K., (2018). *Interacción Trabajo - Familia y Engagement de los trabajadores de la Fiscalía General de la Nación Seccional Manizales*. (Tesis de maestría) Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Manizales, Colombia.

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros (2019). *Memoria 2019 Pacífico compañía de seguros y reaseguros*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/B60055/20200225175101/MEMORIA322019.PDF>

- Panorama Insurtech. (2016). *Everis Panorama Insurtech*. Recuperado de https://web.archive.org/web/20161027194946/http://www.everis.com/spain/WCLibraryRepository/Eventos/everis_InformeInsurtech.pdf#
- Ponce, G., Espinoza, D., Ríos & Tapia, K., (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(7) 143-162
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). México D.F., México: Pearson Educación de México, S.A.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado de https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P_Robbins_PDF
- Rodríguez, L. (2018). *Engagement, la gran esperanza y reto de las empresas del siglo XXI* Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/29/companias/1540808594_147180.html
- Romero, A. & Padilla, L., (2019). *Gestión de talento humano en la productividad, competitividad y cumplimiento de objetivo de una organización*. (Tesis de maestría) Fundación universitaria los libertadores, Cartagena, Colombia.
- Ruiz de Alba, J. (2013). *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5089649>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). *El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos*. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/221.pdf>

- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Colombia. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Schein, E. (1988). *Organizational culture*. Recuperado de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequenc..>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimiento para desarrollar la teoría fundamentada*, Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3a ed.) (pp. 7-8). Recuperado de <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>
- Torres, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1) doi.org/10.22579/23463910.211
- Velazco, E. (2017). *La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud - Essalud - Lima 2015*. (Tesis de maestría) Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú
- Zapata, O., Alvarez, G., & Castaño, C. (2016). *Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación? “Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces”*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321276904_Engagement_yo_intensificacion_d_el_trabajo_opcion_yo_obligacion_Si_no_haces_lo_que_te_gusta_te_tiene_que_gustar_l_o_que_haces

Apendice A: Consentimiento Informado

Medición del engagement en los colaboradores, clima laboral y la aplicación de horarios que ofrezcan flexibilidad y permitan espacios de pausa dentro del horario laboral.



Sección 1 de 8

Encuesta Home Office como herramienta para mejorar el Engagement

Consentimiento informado

En pleno uso de mis facultades mentales, estoy de acuerdo en contestar las siguientes preguntas y otorgo el uso de mis datos , los cuales serán tratados de manera confidencial respetando mi dignidad, privacidad y derechos como ser humano.

No

Sí

Apéndice B: Formato para Validación de Expertos

Documento para la evaluación y corrección de reactivos

Cuestionario para evaluación de expertos

CENTRUM-católica

(Derechos Reservados por Dr. Daniel E. Guevara)

El propósito de este documento es que usted evalúe los reactivos de esta escala. Se le solicita que para cada reactivo evalúe si lo considera esencial y si lo considera adecuado. Al evaluar si es esencial, por favor tome en consideración que se pretende medir el constructo que tiene el propósito de identificar las mejores prácticas para implementar el Home office sin perder el acercamiento con los colaboradores en las empresas aseguradoras de lima metropolitana. Asimismo, se establecieron objetivos específicos para cada una de las variables de investigación, las cuales se detallan a continuación:

- Estudiar el proceso y sus fases mediante el cual se pondrá en marcha la implementación Home office en las empresas aseguradoras de Lima Metropolitana.
- Identificar si el home office o trabajo remoto genera valor con referencia al engagement o compromiso, que pueden causar en los colaboradores en épocas de crisis y que obligan a las empresas a ponerlo en práctica
- Estudiar la medición del engagement en los colaboradores, clima laboral y la aplicación de horarios que ofrezcan flexibilidad y permitan espacios de pausa dentro del horario laboral.

Propósito de la Entrevista: Encuesta al personal del equipo comercial para identificar el impacto del proceso de implementación del HomeOffice en el Engagement de los colaboradores, así como las falencias y oportunidades de mejora para una implementación exitosa.

Evalúe cuán adecuada le parece la redacción del reactivo (traducción, redacción) de cada reactivo. Si usted considera que el reactivo no es esencial, explique su respuesta en el espacio que se provee. Si usted considera que la redacción (traducción y redacción) no es adecuada, por favor, presente la propuesta de redacción que le parecería apropiada.

Por favor haga una marca de cotejo en el espacio que refleje su evaluación.

Muchas gracias por su colaboración y por su aportación al evaluar esta escala.



PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL O DATOS PERSONALES

1. EDAD
2. GENERO
3. ESTADO CIVIL
4. TIENES HIJOS / EDADES

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
				Parte I: Perfilamiento del colaborador y su trabajo			
1. ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?							
2. ¿Cuanto tiempo te vienes desempeñando en tu actual puesto?							
3. ¿Consideras que tu puesto es de gran importancia para la compañía?							
4. ¿Prefieres trabajar en forma independiente o en equipo?							
5. ¿Cuál es el aspecto más gratificante de trabajar en esta compañía?							
				Parte II: Fases del proceso del Home Office			
6. ¿Qué entiendes por Home office?							
7. ¿Consideras que tus actividades laborales se adaptan al Home office?							
8. ¿Fuieste partícipe de la implementación del Home office?							
9. ¿Te comunicaron las estrategias para la implementación?							
10. ¿Consideras que las teleconferencias grupales diarias te ayudan a sentirte conectado con tu equipo de trabajo (y no sentir que estás alejado de la organización por trabajar desde casa)?							
				Parte III: Valor agregado del Home office			
11. ¿Consideras que el home office o trabajo remoto permite tener un balance entre la vida laboral y la convivencia familiar?							
12. ¿Qué dificultades tuviste o tienes para desarrollar tus actividades bajo esta nueva modalidad de trabajo?							
13. ¿Cuál crees que es la principal fortaleza del home office?							
14. ¿Consideras al home office como una herramienta importante en el desarrollo profesional de las personas?							
15. ¿Crees que el home office o trabajo remoto te permite tener una mejor calidad de vida y a la vez te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo?							
				Parte IV: Medición del engagement			
16. ¿Cómo te sientes en relación al manejo de esta situación de crisis por parte de la empresa?							
17. ¿Crees que el home office o trabajo remoto ha puesto a prueba a los líderes para no perder el vínculo laboral que tienen con sus colaboradores?							
18. ¿Crees que el home office o trabajo remoto ha sido una herramienta para aumentar tu compromiso con la organización?							
19. ¿Las decisiones tomadas por los líderes han sido las idóneas, a fin de asegurar tu tranquilidad laboral?							
20. Consideras que durante esta etapa de crisis, tus líderes lograron generar cercanía y/o confianza.							
				Parte V: Medición del engagement (Solo Alta Gerencia)			
21. ¿Cuál es el factor más importante que se debe considerar para la implementación del home office en la compañía?							
22. ¿Considera que el home office es una forma de trabajo seguro con relación a la información clasificada que se pueda manejar?							
23. ¿Cree que el home office debería ser considerado como una política de trabajo importante dentro de la compañía?							
24. ¿Considera importante el establecimiento de protocolos diferenciados y bien definidos en la implementación del home office en la compañía?							
25. ¿Considera que existe una relación entre el home office y el engagement?							
26. ¿Considera a la compañía como un referente importante en cuanto a la gestión del engagement?							
27. ¿Cree que la implementación del home office en la compañía a generado un cambio en el compromiso de los colaboradores?							
28. ¿Considera que el home office debilita la relación o el vínculo laboral entre los colaboradores y sus jefes?							
29. ¿Considera que el compromiso de sus colaboradores es muy importante en el crecimiento de la compañía?							
30. ¿Cree que el home office pueda ser considerado como una herramienta competitiva dentro del mercado asegurador nacional?							

Apéndice C: Tabla de Validación de Expertos

Reactivo	Hans	Daniel	Eduardo	Silvana	Francisco	Vanessa	Percy	Aline	Coeficiente de Validez (CV)	Índice de Acuerdo (IA)	Hans	Eduardo C.	Silvana	Aline	
	Beuermann	Guevara	Cordova	Fernandez	Dumler	Hoshi	Marquina	Masuda			Recomendación 01	Recomendación 03	Recomendación 04	Recomendación 05	
1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.75	0.75	Cargo actual:				
2	0	1	0	0	0	1	1	1	0.50	0.50	Tiempo en cargo actual:	Creo que es más útil preguntar por cuánto tiempo lleva en la empresa			
3	1	1	1	0	1	1	1	0	0.75	0.75	¿Qué tan importante consideras que es tu puesto para la compañía?			Creo que mi puesto es esencial para que la empresa pueda realizar su misión (pondría Likert Scale 1 a 5 (complementamente en desacuerdo, completamente en acuerdo) =	
4	1	0	1	1	1	1	1	1	0.88	0.88				Todas estas preguntas tendrían que ser frases y usar escala Likert Así podrás hacer frecuencias durante los analices	
5	1	0	1	1	1	1	1	0	0.75	0.75				¿Cual es el vínculo de esta pregunta con el teletrabajo? O experiencia home office?	
6	1	0	1	0	1	1	1	1	0.75	0.75					
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00				Quizás otra manera sería " puedo cumplir todas mis funciones de trabajo usando home office" 1 a 5 likert scale	
8	1	1	0	0	1	1	1	1	0.75	0.75					
9	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88	0.88				Me han comunicado sobre la estrategia de implementación del home office 1 a 5	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00	¿Qué impacto consideras que tienen las teleconferencias grupales en la conexión con tu equipo y con la Organización?			Creo que las teleconferencias diarias me ayudan... 1 a 5	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00				Pondría likert	
12	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88	0.88				Pregunta Abierta	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00	¿Qué fortalezas percibes en el home office?				Podrías tener otra pregunta sobre las debilidades y inconveniencias . Podrías tu poner algunas opciones que ayude en el analices
14	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88				Poder conciliar vida y trabajo Ahorrar tiempo de traslado casa a trabajo Ahorrar coste en espacio de trabajo Poder usar teleconferencia para conectar con personas en otros países	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00	a) ¿Crees que el home office o trabajo remoto te permite tener una mejor calidad de vida? Y b) ¿Crees que el home office o trabajo remoto te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo?		Separar las preguntas	Pondría likert	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00				Creo que la empresa a gestionado bien la situación de crisis Likert scale	
17	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88	¿Cómo percibes que han manejado los líderes el vínculo con los colaboradores en el contexto del home office o trabajo remoto?			Creo que el home office ha puesto a prueba a los (Poner Likert)	
18	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88	¿Qué impacto ha tenido el home office o trabajo remoto en tu compromiso con la Organización?				
19	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88		Agregar otra pregunta : ¿La compañía modifico las metas y las adapto a la coyuntura?		Pondría likert	
20	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88	¿Consideras que durante esta etapa de crisis, tus líderes lograron generar confianza?			Creo que mis líderes han generado...	
21	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88					
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00				Pondría likert	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00				Pondría likert	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00					
25	1	1	1	0	1	1	1	0	0.75	0.75				Creo que necesitas medir el engagement y correlacionar las preguntas con el engagement. Te pasaré algunas preguntas que miden el engagement	
26	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88				Pondría likert	
27	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88	¿Qué impacto considera que ha tenido en el compromiso de los colaboradores la implementación del home office en la compañía?				
28	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88	¿Qué impacto considera que tiene el home office en el vínculo laboral de colaboradores con jefes?			Creo que el home office debilita el vínculo entre colaboradores y sus jefes	
29	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0.88	¿Qué tan importante considera que es el compromiso de los colaboradores para el crecimiento de la compañía?				
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00					
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00					

Apéndice D: Encuesta Dirigida a los Colaboradores

Se realizó una solicitud de consentimiento informado, así como a solicitar los datos generales:

1. En pleno uso de mis facultades mentales, estoy de acuerdo en contestar las siguientes preguntas y otorgo el uso de mis datos, los cuales serán tratados de manera confidencial respetando mi dignidad, privacidad y derechos como ser humano.
2. Indique por favor su edad
3. Indique por favor su genero
4. Indique su estado civil
5. ¿Tienes hijos?
6. Si tienes hijos, ¿Qué edad tienen?

Posteriormente se procedió a realizar las preguntas respectivas:

Parte I: Perfilamiento del colaborador y su trabajo

1. Prefiero trabajar en forma independiente o en equipo
2. ¿Consideras que tus actividades laborales se adaptan al Home office?

Parte II: Fases del proceso del Home Office

3. Me han comunicado sobre la estrategia de implementación del Home office.
4. ¿Consideras que las Teleconferencias grupales diarias te ayudan a sentirte conectado con tu equipo de trabajo (y no sentir que estas alejado de la organización por trabajar desde casa)?
5. ¿Consideras que el Home office o trabajo remoto permite tener un balance entre la vida laboral y la convivencia familiar?

Parte III: Valor agregado del Home office

6. ¿Qué dificultades tuviste o tienes para desarrollar tus actividades bajo esta nueva modalidad de trabajo?
7. ¿Qué fortalezas percibes en el home office?

8. ¿Consideras al home office como una herramienta importante en el desarrollo profesional de las personas?

9. ¿Crees que el home office te permite tener una mejor calidad de vida?

Parte IV: Medición del engagement

10. ¿Crees que el Home office te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo?

11. Creo que la empresa ha gestionado bien la situación de crisis

12. ¿Consideras que han manejado de forma idónea los líderes el vínculo con los colaboradores en el contexto del home office?

13. Las decisiones tomadas por los líderes han sido las idóneas, a fin de asegurar tu tranquilidad laboral.

14. ¿Qué impacto ha tenido el home office o trabajo remoto en tu compromiso con la Organización?

15. Creo que mis líderes han generado confianza en el manejo de esta crisis.

Parte V: Medición del engagement (Solo Alta Gerencia)

16. ¿Cuál es el factor más importante que se debe considerar para la implementación del Home office en la compañía?

17. Considero que el Home office es una forma de trabajo seguro con relación a la información clasificada que se pueda manejar

18. Creo que el Home office debería ser considerado como una política de trabajo importante dentro de la compañía.

19. Considera importante el establecimiento de protocolos diferenciados y bien definidos en la implementación del Home office en la compañía.

20. ¿Considera que ha tenido un impacto negativo en el compromiso de los colaboradores la implementación del Home office en la compañía?

21. ¿Qué impacto considera que tiene el Home office en el vínculo laboral de colaboradores con jefes?
22. ¿Qué tan importante considera que es el compromiso de los colaboradores para el crecimiento de la compañía?
23. ¿Cree que el Home office pueda ser considerado como una herramienta competitiva dentro del mercado asegurador nacional?



Apéndice E: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista se encuentra estructurada para analizar los efectos del home office como herramienta de trabajo en el compromiso de los colaboradores en el área de división comercial y en el contexto general de la organización, en una empresa aseguradora de Lima Metropolitana. Para la siguiente guía se ha planteado abordar directamente los temas de estudio de engagement y home office; así como el identificar como este genera valor en los colaboradores. Asimismo, la cantidad de preguntas han sido formuladas con la intención de obtener mayor cantidad de información requerida en el mínimo tiempo posible, teniendo en consideración el tiempo disponible de los gerentes de las diversas áreas y la modalidad en la que se va a realizar las entrevistas por encontrarnos en una situación atípica como consecuencia de la pandemia que vivimos actualmente.

Información Requerida	Pregunta
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso organizacional. 2. Engagement. 3. Satisfacción laboral. 4. Coaching 	<p>P1</p> <p>¿Considera que el compromiso de sus colaboradores es muy importante en el crecimiento de la compañía?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura Organizacional. 2. Organización Saludable. 3. Competencias Laborales. 4. Valores organizacionales. 	<p>P2</p> <p>¿Considera a la compañía como un referente importante en cuanto a la gestión del engagement?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teletrabajo o Home office. 2. Engagement. 3. Generación de Valor. 	<p>P3</p> <p>¿Considera que existe una relación entre el home office y el engagement?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias Empresariales. 2. Cultura organizacional. 3. Transformación Digital. 4. Comunicación y Gerencia. 5. Gestión de responsabilidad. 	<p>P4</p> <p>En su opinión, ¿qué factor es más importantes para la implementación del home office o trabajo remoto dentro de la empresa? (a) El compromiso de los colaboradores. (b) La celeridad en la toma de decisiones. (c) El presupuesto asignado para la ejecución de actividades. (d) La seguridad de la información</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del talento humano. 2. Crecimiento profesional. 3. Coaching. 4. Entorno familiar. 	<p>P5</p> <p>¿Cree que la implementación del home office en la compañía a generado un cambio en el compromiso de los colaboradores?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso organizacional. 2. Generación de valor. 3. Estrategias empresariales. 	<p>P6</p> <p>¿Si tuviera que evaluar al personal en el cumplimiento de sus objetivos asignados por la empresa durante estos últimos meses que vienen laborando desde casa, qué calificación le pondría del 1 al 5? ¿Por qué?</p>

Nota. Durante la entrevista se evaluará mediante la observación el nivel de apertura del entrevistado para responder a las preguntas, así como también la predisposición a brindar la información solicitada y/o adicional que se requiera para complementar la entrevista.

Apéndice F: Transcripción de las Entrevistas

Entrevista 1. Gerente Comercial

Categorización	NL	Texto
Competencias laborales (6-11)	1	Invest. Buenas tardes quisiéramos comenzar por preguntarle 1. ¿Considera que el compromiso de sus colaboradores es muy importante en el crecimiento de la compañía?
	2	
	3	
	4	
	5	Entrevistado: Totalmente, al cien por ciento, sobre todo en la coyuntura actual, <u>la coyuntura nos ha llevado a una situación en donde si el colaborador, no, mejor dicho, la productividad, creo que va a tener una relación bastante alta con el nivel de, tiene una relación bastante alta con el nivel del compromiso del colaborador</u> y en esta coyuntura el factor compromiso toma un peso, una relatividad mucho más importante frente al contexto hasta antes de la situación con el COVID. El nivel del tema del compromiso es sumamente importante.
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	Comunicación y gerencia (26-29)	11
12		
13		
14		
15		
16		Invest. ¿Considera a la compañía como un referente importante en el mercado en cuanto a la gestión del engagement?
17		
18		
19		Entrevistado: Sí, sí, creo que somos a nivel mercado no solamente en el sector seguro sino a nivel país y probablemente a nivel Sudamérica, creo que por el alcance que tenemos a nivel grupo Credicorp, por la relación y las acciones relacionadas no solamente a nivel Credicorp sino también al grupo Romero, las acciones que se toman impactan en muchas empresas, y <u>estas acciones en temas de recursos humanos, gestión interna, son gestiones basadas en directivas muy muy bien estudiadas, elaboradas, que se difunden a todas las empresas.</u> Existe una especie de irradiación también hacia otros sectores y que son básicamente buenas practicas que se van obteniendo del mercado a nivel mundial, es decir las buenas practicas que se aplican en Pacífico son buenas prácticas a nivel Credicorp y esas son a su vez practicas extraídas de mercados similares en otros países con niveles importantes digamos en términos del negocio, en términos de capacidad, de alcance, producción, entonces si hay un impacto importante.
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		Invest. ¿Considera que existe una relación entre el home office y el engagement?
40		

Categorización	NL	Texto
<p data-bbox="341 696 448 763">Rapport (51-57)</p> <p data-bbox="285 880 507 947">Coaching laboral (57-64)</p>	<p data-bbox="571 293 608 1794">41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81</p>	<p data-bbox="639 293 1355 1794">Entrevistado: El Home office y el Engagement, si, si, sobre todo en esta coyuntura. Si retrocedemos hasta antes del 15 de marzo, creo que mi respuesta o la orientación de mi respuesta hubiese sido otra. Hoy día la única manera, la única forma que tenemos para relacionarnos con los colaboradores y también con los clientes es ésta, creo que nadie se imaginó que esto si podía funcionar, y esto de hecho está generando un cuestionamiento a nuestra dinámica laboral a nivel mundial, cuestionamiento por muchas razones porque <u>creo que todavía se arrastra mucho la cultura de tener que ver al trabajador al colaborador, en donde la confianza tenía que ser más desarrollada y de pronto de un momento a otro tienes que confiar no? ya no hay otra opción, tienes que confiar, entonces como haces para que esta confianza tú la puedas medir, la puedas sentir y esto ayude en este relacionamiento con el trabajador y obviamente eso no afecte o hasta incluso mejora la productividad y es de dos lados no, es lo que tu quiere recibir pero al otro lado el colaborar también, necesita una guía necesita de alguna manera ahora establecer un vínculo distinto, un vínculo virtual, ahí es muy importante creo por lo menos tener esta capacidad de visualización que no siempre se puede dar, porque los sistemas a veces no te lo permiten, no estábamos preparados para esto, siempre pensábamos que nuestro peor escenario iba a ser el gran terremoto y de pronto esto fue muy distinto, pero a la vez y recurriendo a tu pregunta anterior, creo que como empresa hemos demostrado una capacidad increíblemente rápida de adaptación, claro, la coyuntura así lo requería pero yo creo que ha sido increíble la velocidad en la que primero hemos pasado por una semana más o menos o semana y media a lo mucho de poder tener listas las conexiones casi al cien por ciento, no de manera óptima, no, pero estamos conectados y luego casi inmediatamente retomamos nuestra rutina, reuniones, no solamente las propias entre nosotros colaboradores, sino también con los clientes, capacitaciones, charlas y eso y conforme va pasando el tiempo vamos viendo la importancia y la relevancia que tiene este tipo de</u></p>

Continuación entrevista 1

Categorización	NL	Texto
Valor profesional (113-115)	82	contacto hoy día. ¡Hasta antes del 15 de marzo esto no
	83	era muy importante, oye nos juntamos! si ok, por
	84	vídeo! Ah ya chévere! ya, pero hoy día, la semana
	85	pasada tuve una capacitación donde pude ver las caras
	86	de más o menos 60 personas a la vez y que felicidad
	87	cuando en un momento se prendieron las cámaras y
	88	todos se empezaron a ver y fue un momento emotivo
	89	o sea este medio si te está permitiendo establecer,
	90	transmitir emotividad, este medio te está permitiendo
	91	establecer vínculos, pero, lo que creo que no sabemos
	92	todavía, no tenemos claro es cómo, cuál es la pauta, lo
	93	sentimos lo hemos visto que sí funciona, pero ahora
	94	como lo vamos a estructurar.
	95	Invest. En su opinión, ¿Qué factor es más
	96	importante para la implementación del home office
	97	o trabajo remoto dentro de la empresa?
	98	a. El compromiso de los colaboradores
	99	b. La celeridad en la toma de decisiones
	100	c. El presupuesto asignado para la
	101	ejecución de actividades
102	d. La seguridad de la información	
103	Entrevistado: En principio todas las anteriores, la	
104	seguridad se ha vuelto un factor crítico, hemos sabido	
105	de eventos de otras compañías y bueno, eso es un factor	
106	crítico donde el flujo de la información es asumo que	
107	se ha incrementado a través de estos medios.	
108	Presupuesto, creo no es que demande más presupuesto,	
109	salvo en sistemas y esa parte sí creo que es una parte	
110	muy importante. Ahorita estamos fluyendo en una	
111	entrevista sin ningún problema, creo que esto se va a ir	
112	mejorando. <u>El factor más importante y lo veo en mi día</u>	
113	<u>a día quitando los otros que te he mencionado, diría</u>	
114	<u>que es el compromiso.</u> Tiene que hoy día, hoy por hoy,	
115	es muy importante, mucho más importante tener un	
116	colaborador muy comprometido y que se crea que, a	
117	pesar de no estar en contacto con sus jefes y no recibir	
118	la palmadita, el estar cerca, el contacto, que se la crea	
119		

Continuación entrevista 1

Categorización	NL	Texto
Cultura organizacional (152-158)	120	que está colaborando, que está aportando a la
	121	organización, ahí la labor del líder es mucho más
	122	importante, mucho más importante, pero ahora creería
	123	que también el perfil del colaborador, no solamente el
	124	medio sino el perfil del colaborador, se vuelven un
	125	tema sumamente importante. ¿Tiene el colaborador el
	126	perfil para trabajar de una manera cuasi independiente
	127	basado en metas, en objetivos claros y responder por
	128	esas metas y tener ese compromiso para poder
	129	mantener o mejorar la productividad bajo estas
	130	condiciones? creería que ahí el compromiso jala el
	131	tema del perfil.
	132	Invest. ¿Cree que la implementación del home office
	133	en la compañía ha generado un cambio en el
	134	compromiso de los colaboradores?
	135	Entrevistado: Si y para bien, ahora tendría que separar
	136	la coyuntura creo que es un factor que puede estar
	137	afectando la percepción del nivel de compromiso, no,
	138	la coyuntura nos está poniendo a riesgo como empresa,
139	como trabajadores, hay que correr esta ola por eso el	
140	factor compromiso podría verse afectado por el nivel	
141	de riesgo de mantener una posición, puede ser un	
142	incentivo perverso, entonces si es que ha aumentado el	
143	nivel de compromiso: diría que sí, siento a mis	
144	trabajadores mucho más comprometidos, pero digo a	
145	mis colaboradores, pero digo, que tendría que separar	
146	ese factor bajo condiciones normales no bajo una	
147	coyuntura, una situación de crisis, sino bajo una	
148	condición normal de trabajo que efectivamente este	
149	nivel de compromiso que vemos hoy día se mantendría,	
150	no tengo esa respuesta clara. ¿O si se tuvo	
151	anteriormente? <u>Definitivamente se tuvo anteriormente,</u>	
152	<u>pero la verdad es que yo siento, además de que la</u>	
153	<u>intensidad de nuestra actividad se ha incrementado, a</u>	
154	<u>pesar de que la dinámica del mercado ha caído, siendo</u>	
155	<u>una respuesta bastante comprometida, siento un nivel</u>	
156	<u>de conexión mucho mayor, se siente también la</u>	
157	<u>intensidad y la ansiedad, pero sí, si siento que la gente</u>	
158	<u>haya incrementado su nivel de compromiso, pero como</u>	

Continuación entrevista 1

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

Estrategias empresariales (173-180)	159	te digo tendría que verlo en una condición normal.
	160	Invest. ¿Si tuviera que evaluar al personal en el
	161	cumplimiento de los objetivos asignados por la
	162	empresa durante estos últimos meses que vienen
	163	laborando desde casa, ¿Qué calificación le pondría
	164	del 1 al 5? ¿Por qué?
	165	Entrevistado: Tendría que separar, nuestros objetivos
	166	son básicamente hacer números cumplir con números
	167	de producción, entonces ahí la coyuntura no nos está
	168	ayudando entonces la respuesta por el cumplimiento de
	169	los objetivos propios o por los cuales existimos como
	170	área no se están cumpliendo, sin embargo, ya vemos
	171	que empieza esto a moverse a dinamizarse nuevamente
	172	y espero, esperamos que mejore, yo creo que ya está
	173	mejorando. Sin embargo, <u>en objetivos en términos de,</u>
	174	<u>reuniones, capacitaciones, despliegue de productos,</u>
	175	<u>refuerzos de productos, cumplimiento de planes eso se</u>
	176	<u>está dando, la compañía está trabajando, las compañías</u>
	177	<u>que estamos trabajando, estamos trabajando, e incluso</u>
178	<u>a una dinámica a un ritmo mucho mayor, si estábamos</u>	
179	<u>a cien por hora hoy día podemos estar a ciento</u>	
180	<u>cincuenta por hora, estamos avanzando, los números no</u>	
181	nos están acompañando pero no signifique que no nos	
182	van acompañar, pero esto va a pasar, va a pasar, va a	
183	mejorar entonces los objetivos como números, como	
184	metas, están afectados pero los objetivos como gestión	
185	de equipo si y hasta incluso estamos cumpliendo y	
186	llegando a metas adicionales que no teníamos, digamos	
187	en nuestro tablero hasta hace unas semanas.	

Entrevista 2. Gerente de Operaciones

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

Engagement (8-14)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	<p>Invest. Buenas tardes quisiéramos comenzar por preguntarle 1. ¿Considera que el compromiso de sus colaboradores es muy importante en el crecimiento de la compañía?</p> <p>Entrevistado: Respecto a, si es que en los colaboradores existe un compromiso, respecto al crecimiento de la compañía, yo creo que primero hay que descifrar <u>qué cosa es un compromiso: es la capacidad que tiene un ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene que cumplir en el desarrollo de sus funciones en un determinado tiempo, en un determinado espacio. Si es que el colaborador tiene ese compromiso es de vital importancia para una organización,</u> sino tiene compromiso, estamos hablando por gusto.</p>
Organización saludable (22-30)	16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<p>Invest. ¿Considera a la compañía como un referente importante en el mercado en cuanto a la gestión del engagement?</p> <p>Entrevistado: A ver primero que la compañía promueve e incentiva a todos sus colaboradores a ser primero mejores personas, antes de incentivar el tema del trabajo, porque <u>ser mejor persona hace que hagas un buen trabajo, e inculca e incentiva el disfrutar con su familia, tiene muchos programas en el cual hace ese mérito, y también promociona herramientas que de alguna u otra manera ayudan al colaborador para su bienestar personal y familiar, entonces creo que el colaborador tiene bien claro respecto al engagement de la empresa y al tener esa claridad todo lo que haga va a ser recíproco hacia la organización.</u></p>
Teletrabajo, trabajo remoto (33-42)	31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42	<p>Invest. ¿Considera que existe una relación entre el home office y el engagement?</p> <p>A ver <u>el compromiso tiene que ser transversal, la relación entre el engagement y el home office tiene que ser transversal, no necesariamente porque estas en teletrabajo vas a tener o no el compromiso, el compromiso te tiene que nacer, te tiene que gustar, te tiene que generar placer, te tiene que lo más importante a lo que uno hace, el servir, el comprometerte, el dar mayor felicidad a otras personas y compartir es básicamente esta relación, entonces tiene que ser transversal definitivamente para lo que uno realiza, de</u></p>

Categorización	NL	Texto
	43	lo contrario, pues mejor no lo hagan no, el compromiso
	44	tiene que ser ya sea en las casas sea donde sea y en el
	45	primer escenario existe un compromiso del empleado
	46	en realizar de manera eficiente sus responsabilidades
	47	en el home office definitivamente.
	48	Invest. En su opinión, ¿Qué factor es más
	49	importante para la implementación del home office
	50	o trabajo remoto dentro de la empresa?
	51	a. El compromiso de los colaboradores
	52	b. La celeridad en la toma de decisiones
	53	c. El presupuesto asignado para la
	54	ejecución de actividades
	55	d. La seguridad de la información
	56	Entrevistado: Bueno mucho de lo que está ahí son
	57	importantes, pero si vamos en una escala de relevancia
	58	yo considero que el compromiso de los colaboradores,
	59	opción “a”. Tengamos en cuenta, al principio el
	60	concepto de compromiso, si no tienes compromiso el
	61	resto se cae por sí solo.
	62	Invest. ¿Cree que la implementación del home office
	63	en la compañía ha generado un cambio en el
	64	compromiso de los colaboradores?
	65	Entrevistado: A ver, el compromiso siempre ha
	66	existido, uno lo siente, uno lo palpa, uno lo percibe y
	67	ha existido siempre porque si no, si tu no ves a alguien
	68	comprometido con la organización lo más probable es
	69	que no le guste lo que está haciendo o <u>de repente le falte</u>
	70	<u>algún empoderamiento o de repente abrir un poquito</u>
	71	<u>esas habilidades que tienen, y eso ve el trabajo de la</u>
	72	<u>dirección, del liderazgo, entonces, en Pacífico existen</u>
	73	<u>áreas específicas donde ya se tenía implementado el</u>
	74	<u>home office a nivel de compañía, nosotros tenemos un</u>
	75	<u>programa incluso que se llama el Eday, donde a los</u>
	76	<u>colaboradores para que estén más cerca con su familia,</u>
	77	<u>tienen dos días al mes donde trabajan a través de home</u>
	78	<u>office, el cual consiste o consistía, porque ahora ya</u>
	79	todos estamos, no todos pero creo que un 97 por ciento
	80	ahora pues si bien es cierto hay áreas que son
	81	estrictamente presenciales como caja, que por razones
	82	obvias es que han dejado de atender pero lo bueno que

Categorización	NL	Texto
Valor profesional (113-115)	83	tenemos un paleativo que es el banco, el banco sigue
	84	trabajando de forma regular, pero también hay
	85	atenciones de plataforma, hay atenciones por la parte
	86	de asistencia por ejemplo, si se ha mantenido, porque
	87	los siniestros eso involucra a que nosotros
	88	mantengamos los servicios con nuestros clientes eso
	89	nunca se ha desconectado, todo se ha venido
	90	trabajando de manera regular en la parte, (regular me
	91	refiero a que se le ha dado continuidad a la operación)
	92	desde la venta hasta el pago de un siniestro, yo creo
	93	que si va a tu pregunta ha generado un cambio, yo creo,
	94	como te decía el compromiso ha existido incluso siento
	95	más comprometida a la organización, a las personas
	96	que están a cargo de ciertos procesos.
	97	Invest. ¿Si tuviera que evaluar al personal en el
	98	cumplimiento de los objetivos asignados por la
	99	empresa durante estos últimos meses que vienen
	100	laborando desde casa, ¿Qué calificación le pondría
	101	del 1 al 5? ¿Por qué?
	102	Entrevistado: A ver, cumplimiento de objetivos que
	103	la empresa le da a los empleados, a mí me ha
104	sorprendido mucho en estos casi cuatro meses ya que	
105	tenemos en cuarentena (creo que el 16 de este mes se	
106	cumplen cuatro meses) yo calificaría si queremos	
107	evaluar al personal respecto al cumplimiento de los	
108	objetivos de la empresa con un cinco ya que	
109	definitivamente el compromiso creo que se ha	
110	duplicado, duplicado me refiero a que hemos tenido	
111	mayores inconvenientes hemos encontrado algunos	
112	inconvenientes porque la verdad que nadie estaba	
113	preparado a que a partir del lunes ya no ir a trabajar y	
114	todo hacerlo desde tu casa, entonces al menos al 80 por	
115	ciento o 90 por ciento de la organización pero por	
116	ejemplo no tenían conectividad, no tenían el internet,	
117	me refiero, otros que tenían poco ancho de banda, hay	
118	otros que no tenían tantos equipos porque ahora ya	
119	todos se tienen que conectar en casa, el hijo con las	
120	tareas, el papá con el trabajo, la mamá, hasta incluso	
121	ahora quién sale a comprar, creo que el tema no	

Categorización	NL	Texto
Cultura organizacional (152-158)	122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160	<p>estamos acostumbrados a tener un ambiente adecuado en la casa para trabajar, comodidad y otras responsabilidades que uno ni las hacía antes, (en mi caso particularmente) pero creo que a nivel de organización, el plan de continuidad de negocio que tenemos como organización, ha sido bastante relevante en este tiempo, a pesar de las cosas que te comento, la operativa de venta, implementar, adelantarnos en adecuar nuestras plataformas para que el cliente o los canales de venta se puedan auto servir, eso ha beneficiado bastante en el tema de la operativa, desde la venta hasta el pago de un siniestro, la ejecución de procesos, tenemos a toda una parte operativa en la gerencia de operaciones que no solamente es recibir y ejecutar, sino que existe todo un proceso y la parte de médicos para evaluar pólizas de salud, pólizas de vida, pólizas de bancos, de seguro de desgravamen, médicos que están relacionados con ello, los exámenes médicos, inspecciones de vehículos, inspecciones de empresas, entonces eso ha estado desde la gestión operativa, la parte financiera, el tomar decisiones inmediatas para que los clientes para retener a los clientes, darle mayores beneficios, devolver parte de sus primas de seguros, darle flexibilidad en skip de las cuotas, todo esto nos ha reinventado para poder mejorar o hacer diferentes las cosas, pensando siempre en nuestros clientes, la capacidad de atender siniestros, hacen que la única consigna es justamente proteger la felicidad de las personas. Esta tarea definitivamente da mucha satisfacción suficiente para no ver imposibles en la gestión, definitivamente eso es lo que pienso, creo que el personal se ha portado en la parte de sistemas, no te imaginas, desde prestar un cable para que te puedas conectar a internet, toda la parte del soporte, asignaciones de equipos, el tema de infraestructura, mantenimiento, conexiones, es súper relevante y creo que el compromiso ha sido total a nivel de la compañía. Mi nota es cinco, y si tú me pones más números definitivamente el compromiso ha sido mayor.</p>

Entrevista 3. Gerente de Cultura y Clima Organizacional

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

<p>Desarrollo del talento humano (16-26)</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40</p>	<p>Invest. Buenos días, espero se encuentre bien, a partir de nuestras conversaciones anteriores, acordamos realizar la entrevista para hoy día. Entonces, quisiéramos dar inicio, preguntándole sobre si usted:</p> <p>1. ¿Considera que el compromiso de sus colaboradores es muy importante en el crecimiento de la compañía?</p> <p>Entrevistado: El crecimiento de los colaboradores, perdón el compromiso de los colaboradores, no vamos hablar de las personas de mi área, si es sumamente...es sumamente importante de hecho es uno de los factores que nosotros medimos de manera anual, porque forma parte de una de las cuatro dimensiones de nuestro estudio anual de clima laboral, nosotros ...ehh el estudio <u>el estudio de clima tiene como una de sus cuatro dimensiones el engagement y como otra de las dimensiones los habilitadores para el engagement y nosotros lo loooo monitoreamos una vez al año en el mes de setiembre, lo trabajamos con un proveedor externo para garantizar por un lado la confidencialidad y por otro la objetividad, este estudio anual cuantitativo se convierte también en la fuente para un trabajo que se realiza durante prácticamente todo el año en el que se complementa el estudio cuantitativo con estudios cualitativos</u> que realizamos a través de focus groups, entrevistas a profundidad con los gerentes de las... de las áreas que nosotros llamamos críticas que son aquellas en las que, algunos de los cuatro factores que medimos en clima laboral está afectado, y a lo largo del del sobretodo primer semestre posterior a la a la evaluación del clima nosotros desarrollamos una serie de actividades que llamamos iniciativas culturales... perdón iniciativas de clima, en estas iniciativas de clima están segmentadas todas las acciones que vamos a eh implementar ya sea a nivel de pacífico grupo asegurador o a nivel de algunas áreas puntuales precisamente para corregir aquellos factores que pueden estar afectando el clima en general y definitivamente el engagement en... de manera puntual.</p>
--	---	--

Categorización	NL	Texto
	41	Invest. 2. ¿Considera a la compañía como un referente importante en el mercado en cuanto a la gestión del engagement?
	42	
	43	
	44	Entrevistado: Mira ehhe eso habría que preguntarlo al
	45	al al mercado pero lo que si te puedo decir es que
	46	nosotros en esta temporada en esta pandemia, hemos
	47	trabajado muy fuerte para diseñar eh una una
	48	plataforma que nos permita tener al colaborador
	49	conectado con la compañía nosotros definimos que
	50	nuestros dos focos estratégicos de trabajo en esta en
	51	esta temporada desde que se inició la pandemia ha sido
	52	número uno cuidar a los colaboradores, y eso lo hemos
	53	desplegado a través de diferentes frentes, el que a mí
	54	me ha tocado ha sido el de la comunicación, pero ha
	55	habido uno que ha tenido eehhh mucho mucho eh
	56	mucha responsabilidad en el monitoreo de los casos,
	57	nosotros hemos llegado a tener eehh 16 casos
	58	reportados de colaboradores, un fallecido y diez
	59	familiares cercanos fallecidos también en estas en estas
	60	primeras semanas, todo esto ha representado un trabajo
	61	muy fuerte por parte de nuestro equipo de asistentes
	62	sociales quienes han estado monitoreando todos estos
	63	estos casos no, eh a la semana pasada creo que ya eran
	64	alrededor de 46 los los casos que ya teníamos eh
	65	sumando entre las personas que ah fueron
	66	diagnosticadas positivas y también las personas que ya
	67	se han recuperado, entonces Si definitivamente
	68	implicaba realizar un fuerte despliegue de cuidado del
	69	colaborador y esa fue nuestra nuestra primera
	70	prioridad, es más eh antes de que la pandemia se
	71	declare ya nos.... perdón, antes de que la cuarentena se
	72	declare ya nosotros habíamos tomado algunas medidas
	73	que se iban a tomar, que se iban a implementar ah
	74	precisamente el mismo día que fue anunciado, que fue
	75	anuncia.. que que habló el presidente, ahí si nos ganó
	76	pooorrr por por horas por así decirlo, pero ya nosotros
	77	habíamos tomado algunas medidas como que, todos los
	78	practicantes no iban a ir a la a la oficina, ellos ya iban
	79	a a iniciar el trabajo remoto he íbamos a reducir en una
	80	primera fase a la mayor cantidad de colaboradores para
	81	estar trabajando de manera de manera remota, luego
	82	luego vino la declaración de la cuarentena y bueno el
	83	noventai... en un principio el 96% ya estábamos
	84	trabajando de manera remota, había un grupito de
	85	colaboradores que por días eran entre 16 y 20 que

Categorización	NL	Texto
	84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128	estaban trabajando de manera presencial pero poco a poco hemos podido ayudarlos porque no era que sus funciones no se podían realizar de manera remota, era que las condiciones de su casa no lo permitían ya sea que la computadora no tenía la la las las características que permitan soportar nuestros aplicativos o porque el tipo de internet que tenían en casa era limitado, era compartido por muchos familiares, entonces pero todos esos casos hemos ido estudiando de manera puntual para poder llegar al 99.6 colaboradores trabajando de manera remota, habido días en los que solamente era una o dos personas y no la misma vale decir eehh a ti te podía tocar el trabajo remoto estilo pico y placa un esta semana no la siguiente la siguiente sí y así rotando a las personas que estaban en esa situación, no entonces ese fue nuestro primer frente, el cuidar a los colaboradores ok y nuestro segundo fue garantizar la continuidad de la operación, porque si bien estábamos formando parte del grupo de empresas que le gobierno permitía operar desde el día uno de la cuarentena había cosas que nosotros teníamos que seguir trabajando que no están vinculadas a COVID no, tu comprendes que habido siniestros que habido que habido demanda de productos que habido que ha continuado la venta, ha continuado las atenciones a los clientes, ha habido como César nos presentó en el live ha habido incluso casos de de de uso de seguros de autos a pesar de que estábamos en pandemia y que, en cuarentena y que no podíamos salir, igual habido las personas que podían salir que era por ejemplo los periodistas, praaannn tuvieron también accidentes y había que había que atenderlos así cosas y cosas así y por el lado de laaa de la comunicación nosotros trabajamos bastante fuerte para que el colaborador se sienta muy cercano y tuvimos muchas muchas iniciativas aprovechando laaa la plataforma con la que nosotros trabajamos que es Workplace, Workplace que es además la plataforma que está en estos momentos en el top de del uso de prácticamente todas las empresas grandes en el mundo y lo digo porque yo pertenezco a una red de administradores de workplace en las que tengo contacto frecuente con con con el equipo de Brasil que gestiona workplace para nuestra región emmhh y bueno empezamos aprovechar las posibilidades que esta herramienta nos da e

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

<p>Sentido de pertenencia (158-161)</p>	<p>128 incursionamos en los webinars en los lives y en una 129 serie de cosas que nos ha permitido tener al al 130 colaborador conectado y con algunos datos que nos 131 permiten validarlo, el número de usuarios que tenemos 132 reportados está por encima del 96%, eso significa que 133 de cara a las mediciones de workplace que necesitan 134 que tu entres a la al aplicativo por lo menos una vez al 135 día estamos entre las empresas topen el mundo 136 eehhmmm eehhhmmm hemos realizado una fuerte 137 difusión de webinars, ok, algunos académicos y 138 formales y profesionales y otros también de 139 entretenimiento, hemos tenido clases de zumba hemos 140 tenido clases de de de preparar la torta de chocolate con 141 la con la pastelera del westin hemos tenido clases de de 142 de bueno ejercicios ah manualidades para padres e hijos 143 bueno la próxima semana , si yoga la próxima semana 144 para el día del padre vamos a tener una trivia entonces 145 hay varias cosas, cuando nosotros hemos contactado a 146 proveedores de hecho estamos trabajando ahora algo 147 vinculado al mindfulness que es posiblemente una de 148 las cosas que vamos a a hacer también dentro de poco 149 ehha la mayoría de los proveedores nos dicen que 150 cuando toman contacto con empresas las general en 151 este tiempo de cuarentena han hecho una o dos cosas 152 cuando yo les cuento lo que hacemos que son una o dos 153 cosas por día, o sea (sonrisas) si se alucinan no, si si 154 hemos trabajado bastante bastante bien por eso y como 155 te comentaba hay algunos datos que nos permiten 156 validarlos no, tenemos la la el número de el número de 157 de reacciones y la valorización que hace workplace al 158 comportamiento de los colaboradores estamos en el 158 <u>estamos con cifras alta alta alta altamente favorables</u> 159 <u>que reflejan más o menos el trabajo que estamos con</u> 160 <u>otros colaboradores con sus pares con sus jefes y en</u> 161 <u>realidad con toda la empresa.</u></p>
<p>Satisfacción laboral (164-177)</p>	<p>162 Invest. 3. ¿Considera que existe una relación entre 163 el home office y el engagement? 164 Entrevistado: En este nuevo contexto <u>SI, en este</u> 165 <u>nuevo contexto SI nosotros justamente para conocerlo</u> 166 <u>hicimos una encuesta, una encuesta que abarcaba, que</u> 167 <u>la llamamos sentimiento del colaborador en tiempos de</u> 168 <u>haciendo y el compromiso que hay para que para que</u> 169 <u>la gente pueda tener un un home office saludable y al</u> 170 <u>mismo tiempo mantener a la conexión con la compañía</u> 171 <u>home office y, y nos permitió identificar algunos</u> 172 <u>factores, uno de los más saltantes fue que el</u></p>

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

<p>Crecimiento profesional (201-211)</p>	<p>172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211</p>	<p>colaborador de pacífico con más de un 86% de favorabilidad se encuentra bastante satisfecho con lo que la compañías está haciendo por ellos ok, y en el talk to box de otras preguntas teníamos también resultados muy favorables respecto al liderazgo de de los jefes y los gerentes en esta temporada, sin embargo también nos permitió encontrar algunos factores donde podíamos empatizar un poco más, y es que por ejemplo los equipos comerciales vieron que en términos de, en temporada de pandemia no no sintieron que sus metas o sus desafíos se reformulaban sino que eran los mismos de la temporada presencial y eso lo pudimos identificar precisamente en esta en esta encuesta que fue la que ya finalmente nos permitió tener los datos más concretos lo cual implicó que en el caso de algunas eh de algunas áreas se tenga que modificar las metas porque obviamente había ...había una situación que no era la normal y habían productos que no se podían seguir ofreciendo, de la misma manera se hizo un una un trabajo muy cuidadoso para que la persona pueda seguir recibiendo los ingresos de siempre haciendo algunas eh liberaciones de restricciones no, para ponerte un ejemplo hay hay comerciales que pertenecen a determinada categoría y por estar en esa categoría pueden vender por ejemplo vida, salud, autos y hogar eh pero qué pasaba ese ese esa situación cambiaba conforme tú vas ascendiendo porque vas recibiendo más productos o sea puedes vender vida, seguro, vida salud hogar también rentas, entonces lo que hicimos fue como que liberar ese candado para que toda la gente pueda ofrecer todo el abanico y no y no cerrarse a un solo tipo de producto sino ofrecer un servicio más, más más alineado a una necesidad integral que podría tener el el cliente no, lo cual fue bastante satisfactorio y fue una de las de las medidas que tomamos para poder eh reaccionar a esta a este requerimiento de las personas y también para garantizar que puedan seguir recibiendo los por lo menos los mismos ingresos que en un mes promedio.</p>
--	--	---

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

212	Invest. 4. En su opinión, ¿Qué factor es más
213	importante para la implementación del home office
214	o trabajo remoto dentro de la empresa?
215	a. El compromiso de los colaboradores
216	b. La celeridad en la toma de decisiones
217	c. El presupuesto asignado para la
218	ejecución de actividades
219	d. La seguridad de la información
220	Entrevistado: Mira yo creo que es una combinación
221	de todo pero lo más más importante incluso que los 4
222	factores que tu mencionas es es, va por dos frentes, uno
223	el el el compromiso de los líderes ok, porque con los
224	líderes alineados es que es que todo empieza a
225	cascadear y podemos tener a equipos alineados
226	entonces es por eso que nosotros realizamos un trabajo
227	táctico de manera puntual con los líderes que reciben
228	una información diferenciada de la que reciben todos
229	los colaboradores, por un lado reciben la primicia ok, y
230	por otro lado tenemos reuniones periódicas en las que
231	reciben la información de primera mano y donde
232	pueden hacer todas sus preguntas, a esas reuniones
233	inclusive asiste Cesar Rivera, y con eso ya tú tienes al
234	líder que conoce cuales son nuestras nuestros planes
235	ok, conoce cuales son también nuestras limitaciones
236	porque tampoco se puede hacer todo, porque aquí viene
237	el segundo frente que es el de ehhh sistemas visto como
238	habilitador ok, nosotros tenemos también muchas
239	oportunidades en sistemas porque hay hay si bien hay
240	un un más de 70% de colaboradores satisfechos con los
241	ehhh con las con con los aplicativos y en realidad con
242	toda la parte tecnológica para poder hacer su trabajo
243	hay también más de un 20% de personas que han
244	reportado problemas frecuentes que han reportado
245	situaciones en las que no han podido ejecutar algunas
246	cosas y han tenido que recurrir a otros medios a otros
247	colaboradores para que lo puedan hacer entonces es
248	también una una un frente en el que tenemos que que
249	seguir afinando afinando las cosas el equipo de TI está
250	muy muy muy comprometido y de hecho hace el
251	máximo esfuerzo para resolver todos estos casos a la a
252	la mayor brevedad y están explorando también nuevas
253	nuevas oportunidades para que todos podamos tener un
254	trabajo más satisfactorio no, uno de ellos es
255	precisamente la migración que vamos a realizar a office
256	365 lo cual va a simplificarnos mucho el el el el proceso

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
	257	de trabajo diario, eso era un plan que formaba parte de
	258	las iniciativas que se iban a implementar este año y que
	259	solamente ha tenido un un retraso de de de días

260	producto de la pandemia pero ya formaba parte de la de
261	las iniciativas porque había mucha mucha gente por
262	ejemplo que tenía problemas con el envío o la
263	recepción de presentaciones en su correo electrónico no
264	permitía pasar archivos con determinado tamaño
265	determinado peso entonces todas esas situaciones se van
266	a resolver vamos a estar más alineados vamos a poder
267	ver las agendas de las personas que estamos en vida y/o
268	en pps actualmente es como que hay un oscurantismo
269	si perteneces a una de las dos planillas no puedes ver y
270	eso te complica el trabajo porque no puedes agendarlo
271	no, y entonces ehh vamos a poder también tener el
272	intercambio de archivos de archivos grandes vamos
273	aprovechar más la nube en realidad bueno ehh ehh va
274	va va por ese lado la la el compromiso de los líderes
275	con el cual cascadeamos para llegar hasta el último
276	colaborador pero todos todos manejando el mismo
277	conocimiento la misma información y por otro lado la
278	ehh ver a sistemas como uno de los habilitadores
279	porque son los que nos van a permitir tener un trabajo
280	remoto más satisfactorio.
281	5. Invest. ¿Cree que la implementación del home
282	office en la compañía ha generado un cambio en el
283	compromiso de los colaboradores?
284	Entrevistado: Ehhh como sensación te puedo decir que
285	si porque no no esa pregunta no fue parte de la de la
286	encuesta así que no tengo una una fuente como para
287	poder ehh sustentarlo pero si de hecho hemos vivido
288	una estamos viviendo una temporada en la que el
289	compromiso es muy muy fuerte ok, quizá creo que se
290	nos ha pasado un poco un poco de la raya el camino ok,
291	y creo que tenemos también revisarlo porque ehh
292	estamos en una etapa en la que todos estamos estamos
293	siempre pensando y y y comentando que este esta
294	situación tiene que ayudarnos a reformular algunas
295	cosas tenemos al colaborador altamente comprometido
296	pero también altamente estresado altamente cansado
297	altamente agotado porque? Porque antes en el trabajo
298	presencial vamos a tomar el modelo de una persona que
299	trabajaba de 9 a 5 ok esta persona trabajaba de 9 a 5 a
300	la una de la tarde salía a algún lugar a almorzar y
301	regresaba 2 o a las dos y cuarto a las 5 si no había
302	terminado su día terminaba de hacer las cosas que tenía

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
	303	que hacer alrededor de las 6 más o menos a las 6 y
	304	media ya pacífico estaba casi vacío siempre hay
	305	personas que tienen cosas que hacer que se quedan
	306	hasta tarde pero era un número era un número chico tu

<p>Sobrecarga laboral (302-311)</p>	<p>307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347</p>	<p>a partir de las 5 empezabas a ver como las personas empezaban a salir se iban a su casa en verano todavía había sol la gente salía con una sonrisa <u>pero ahora si hemos entrado en esta etapa en la que muchas personas nos han contado que almuerzan frente a su computadora y siguen trabajando, que a las 5 de la tarde les programan una reunión de 5 a 6, o una reunión que ha tenido que ser de 4 a 5 termina a las 6 y media, y te programan más reuniones entonces las personas empiezan a trabajar las cosas que tienen que hacer solas o sea las sus trabajos de escritorio a las 7 de la noche y terminan a las 9 de la noche terminan a las 9 y media,</u> entonces si estamos en esa situación en la que estamos estudiando todo esto para que precisamente sean , y este es otro trabajo que estamos empezando con los líderes los voceros de esta distribución adecuada en el balance del manejo del tiempo que tienes que realizar porque hay tanto compromiso, (sonrisas) o sea nos ha pasado lo con lo lo... o sea no nos ha pasado que la gente está rechazando el home office ni que ni que el compromiso sea cuestionable, sino que tenemos tanto compromiso que la gente está ... trabaja de noche de madrugada y esa se volvió de alguna manera la normalidad en este momento de de de home office entonces era muy común que todos abramos nuestro teléfono a las nueve de la mañana de un lunes y tengamos quince mails que recibimos durante la noche del domingo no, entonces era como que ya era como que demasiado hemos empezado a trabajar ehh varias cosas desde el frente desde el frente más amplio que son a todos los colaboradores via workplace estamos desplegando cosas estamos ehh motivándolos a tomar cursos extra extra profesionales, hemos hecho un convenio con CREANA, el 100% de las vacantes para los cursos gratuitos las las llenamos, entonces hay gente que está tomando cursos de de fotografía, edición reuniones después de las cinco de la tarde, para que de alguna manera el viernes se empiecen a cerrar las cosas y los pendientes puedan manejar desde el lunes entonces estamos trabajando precisamente en eso para que ya la experiencia del home office sea satisfactoria</p>
---	--	--

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
<p>Interferencia trabajo – familia</p>	<p>348 349 350 351 352 353</p>	<p>pero también sea algo que te permita tener un adecuado balance con tus actividades porque sabemos <u>que en esta temporada las personas además de trabajar, están también eh eh cuidando a sus hijos, están asistiéndolos a las clases están eh eh están eh eh están en la cocina, están en la limpieza del hogar, están haciendo compras,</u></p>

354	entonces hay una serie de factores paralelos que
355	estamos eh eh analizando viendo para hacer algunas
356	reformulaciones en nuestros flexitime para que por
357	ejemplo ya tenemos algunos equipos trabajando de esta
358	manera, reuniones a las ocho y media de la mañana
359	hasta las nueve y media, a las nueve y media se
360	desconectan porque a esa hora nos han dicho que las
361	mamás a veces tienen que estar de manera presencial
362	con los con los hijos sobre todo los más chiquitos
363	mientras están tomando las clases virtuales luego
364	alrededor de las doce preparan el almuerzo, alrededor
365	de la una ehh almuerzan entre que lavan los platos no
366	sé y más o menos a las tres de la tarde vuelven a
367	conectar entonces como que un horario diferente ok
368	trabajas de ocho y media a nueve y media de la mañana
369	de alguna manera para alinearte para reportar con tu
370	jefe cual es el status y todo y ya tu parte del día a día
371	comienza a las tres de la tarde seguramente va a
372	terminar a las ocho pero es el horario adecuado a la
373	necesidad que tú tienes, entonces ese tipo de cosas
374	estamos explorando con algunos con algunos perfiles
375	para que como repito esta experiencia sea satisfactoria
376	y bajarle estos niveles de de estrés a los que la a los que
377	la la la el mismo contexto nos llevó.
378	
379	
380	6. Invest. ¿Si tuviera que evaluar al personal en el
381	cumplimiento de los objetivos asignados por la
382	empresa durante estos últimos meses que vienen
383	laborando desde casa, ¿Qué calificación le pondría
384	del 1 al 5? ¿Por qué?
385	Entrevistado: Ehh mira, yo creo que cuatro puntos
386	cinco ok, porque la gran la gran mayoría de personas
387	en los últimos avances ehh han reportado ehh nosotros
388	... a ver voy a dar un paso atrás para justificar la
389	respuesta, nosotros tenemos una reunión trimestral en
390	la que presentamos los avances de nuestros objetivos
391	

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

<p>Valores organizacionales (400-403)</p>	<p>392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437</p>	<p>ok, esa reunión es la reunión de los OK RR ok, que son nuestros objetivos y resultados claves, presentamos cuáles son los objetivos de cada una de nuestras áreas y cuáles son nuestros avances ok, y la diferencia que hemos notado en estos tiempos versus los tiempos del trabajo presencial, es que el único impedimento que hemos tenido ha sido la reformulación de calendarios producto de las cosas que tuvieron que cambiar por COVID, entonces no es que el el el la pandemia nos ha afectado en el desarrollo de nuestras funciones, nos ha afectado en el tiempo en el que lo hacemos ok, prácticamente de todas las áreas reportaron avances, nosotros tenemos muchos frentes estamos en estos momentos en un período de transformación cultural ok, <u>ya tenemos un propósito ya tenemos un tenemos principios, estamos lanzando también y lo vamos hacer en ahora en las próximas semanas nuestras conductas que son las conductas asociadas a nuestros principios,</u> entonces eso va implicar capacitaciones va implicar talleres sobre todo para para... talleres con los que vamos a llegar a más o menos cuatrocientos cuatrocientos colaboradores, entonces ese frente el frente cultura continua avanzando tenemos también el frente de ... de escalamiento de la agilidad que es otra de las importantes incursiones que está realizando la empresa este año que tampoco ha parado ok, ya hemos hecho el lanzamiento de las dos primeras tribus hace unas ...hace unas semanas ehh ya se viene una ola en la que vamos a tener otras dos tribus más vamos a estar haciendo este trabajo durante me parece que quince meses entonces los planes continúan, como compañía estamos también formando parte de de un ehhh de un de un lineamiento que nos que nos que nos conecta a todas las empresas de de credicorp que es lo la equidad de género ok, hemos hecho una encuesta de hostigamiento sexual y que nos permite identificar donde están nuestras nuestras situaciones que pueden estar vinculadas a esta situación y estamos también trabajando en ese frente, estamos trabajando en la migración de office 365, entonces como puedes ver hay toda una plataforma de de acciones que estamos trabajando de manera alineada para que no se overlapeen pero al mismo tiempo para que cada una siga continuando porque como.. como dijimos queremos ser los números uno en experiencia los numero los numero uno en eficiencia no, entonces</p>
---	--	--

Continuación entrevista 3

Categorización	NL	Texto
----------------	----	-------

<p>Gestión de responsabilidad (435-439)</p>	<p>438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482</p>	<p>vamos vamos este y los numero uno en cumplimiento entonces vamos avanzando. Me parece hmmm... muy importante mencionar que toda <u>esta situación nos ha llevado a repensar cómo será el Pacífico del futuro y de hecho aunque todavía no lo hemos desplegado estamos bastante alineados en que cuando la situación pase probablemente vamos a continuar con un modelo de trabajo remoto ehhh en en porcentaje muy muy amplio es mas en un momento estamos hablando del no retorno ok, lo cual también nos tiene que llevar a pensar porque eh tiene que ver esta esta conexión humana no, o sea ehh un practicante tiene que ver a su jefe o a su gerente en acción tiene que vivir esta experiencia de aprendizaje no solamente por el hecho de la de sacar producción desde tu sitio, entonces pero si por un tema que como te repito tiene que ver con cuidar al al colaborador eh también estamos pensando que incluso cuando la cuarentena pase o cuando o cuando volvamos a la nueva normalidad eh de hecho vamos a continuar priorizando en el porcentaje más amplio posible el trabajo remoto, eh y y ... y eso me parece súper súper importante no, al menos paraa... al menos probablemente para este año y no sabemos cómo será para el futuro no, pero sí creo que el Home office nos ha dado la la ...nos abierto los ojos para explorar esta oportunidad que bueno como tú sabes también genera una serie de deficiencias no? Necesitaríamos eh por ejemplo devolver algunas oficinas que que están alquiladas y no serían necesario tenerlas podríamos trabajar exclusivamente en la torre con un sistema estilo pico y placa en el que bueno vamos unos días, vamos vamos otros y así todos aprovechamos las instalaciones, de repente ya todos dejaríamos de tener sitios propios y todos pasarían a ser colaborativos eh de hecho también con el estacionamiento podríamos darle la facultad a las personas de estacionar en el sótano, ya hemos devuelto o estamos en el proceso de ya no renovar el contrato con las con los alquileres para las personas que les corresponde tener este...estacionamiento y bueno porque de hecho vamos a ser menos personas se podría aprovechar los más de ciento cincuenta espacios que tenemos en el... en el estacionamiento ya no restringido a a... a posiciones o a la jerarquía dentro de la... dentro</u></p>
---	--	--

Categorización	NL	Texto
	483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496	del organigrama de la compañía entonces eso también nos brinda la oportunidad de ser mucho más eficientes en el gasto y bueno entonces por ahí vamos, de hecho estamos explorando nuevas vetas para ser ehh.. siempre pues o sea una empresa moderna una empresa ágil una empresa audaz una empresa pionera en varias cosas, no en ...han salido productos nuevos en estos días que se han trabajado de manera en tiempo record, entonces ahí vamos ...vamos avanzando todos desde nuestro frente buscando obviamente el cómo te repito cuidar al colaborador, el continuar operando de manera saludable y sobretodo proteger la felicidad de nuestros... de las personas que es el gran propósito que tenemos en la compañía.



Apéndice G: Redes Semánticas (Atlas Ti)

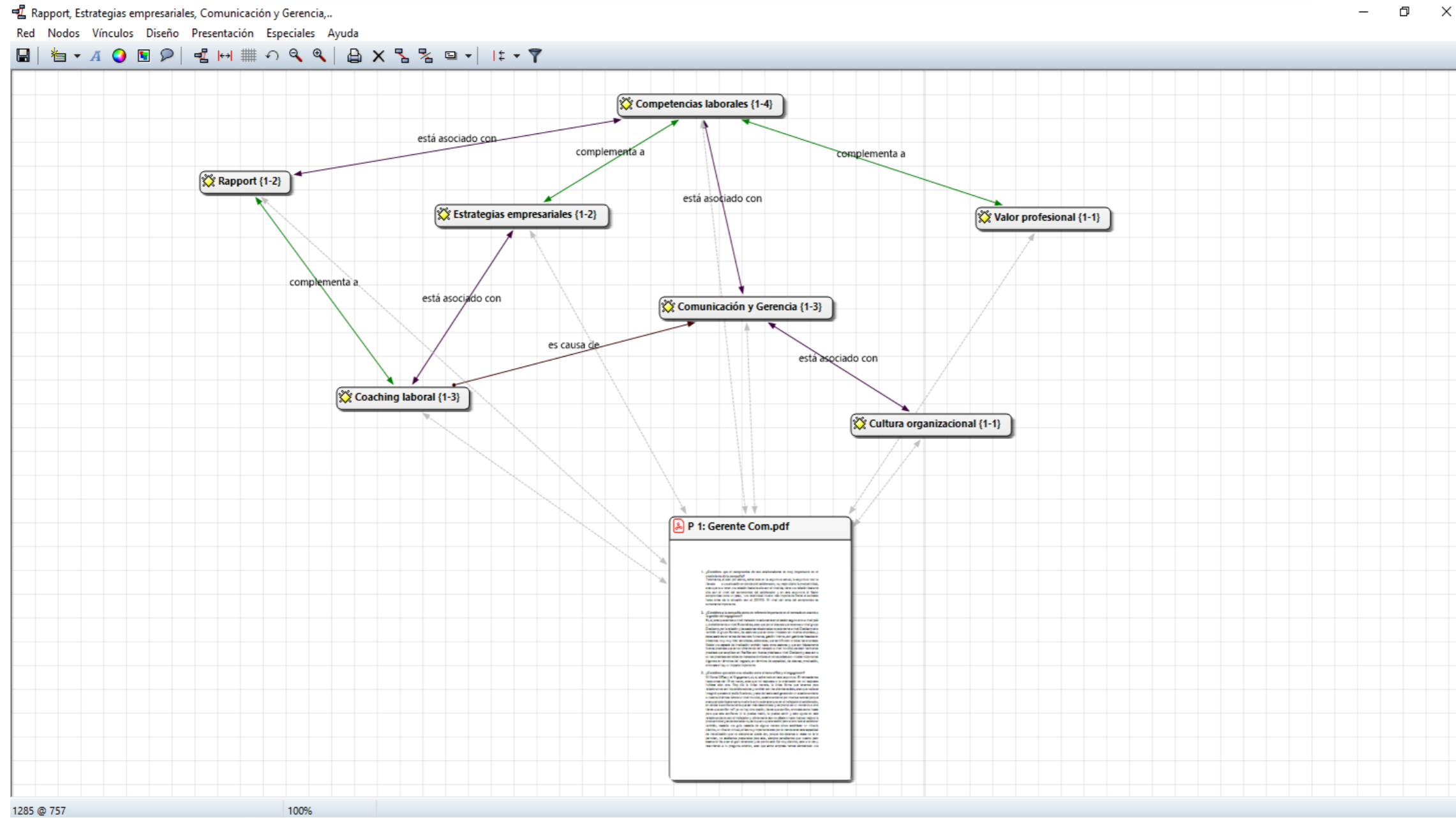
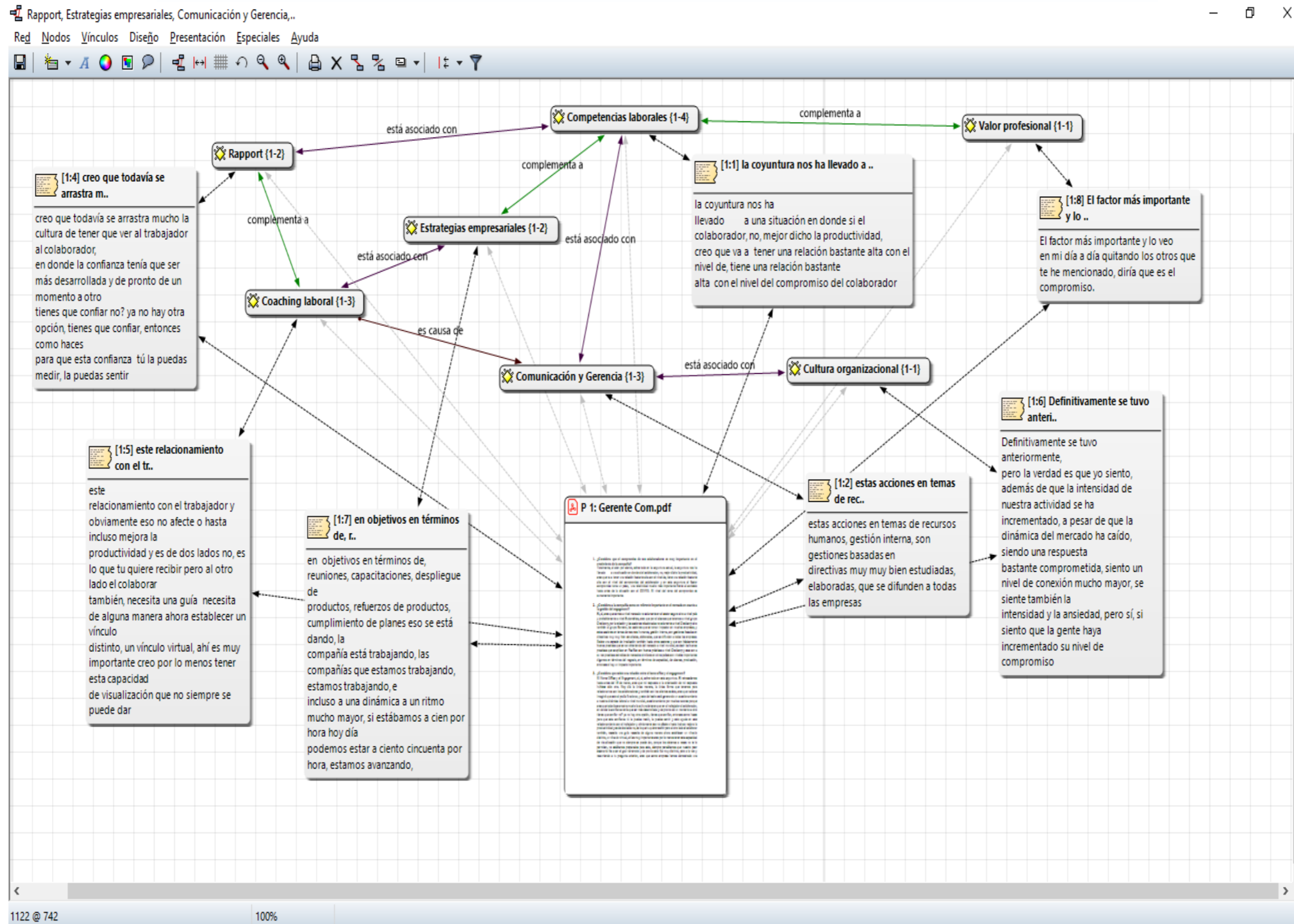


Figura G1. Red semántica de relación de categorías de la entrevista al gerente comercial (estructuración)

Figura G2. Red semántica de relación de categorías con vecinos comunes de la entrevista al gerente comercial (extracto de la entrevista)



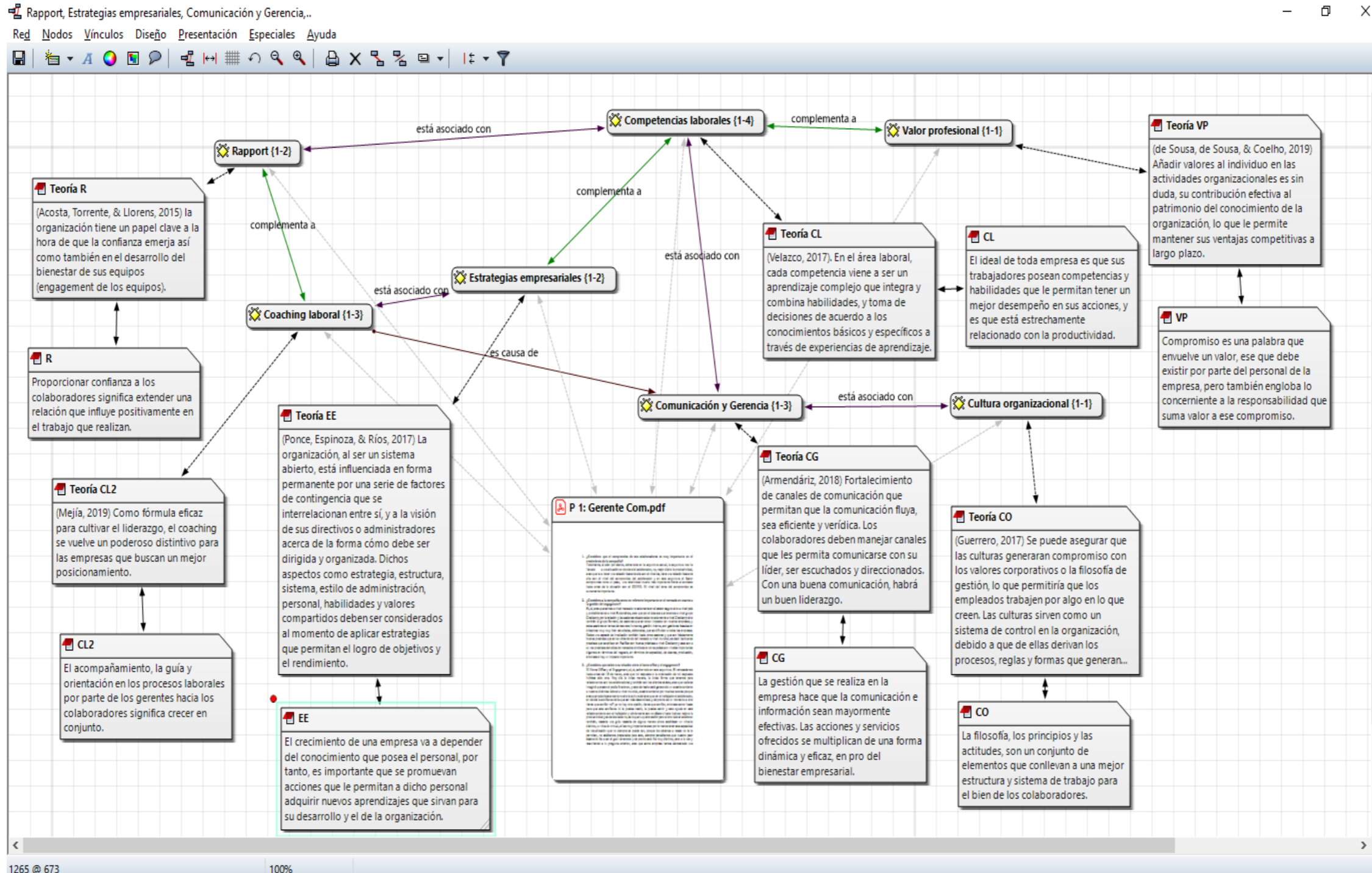


Figura G3. Red semántica de relación de memos de la entrevista al gerente comercial (teoría y significado = contrastación)

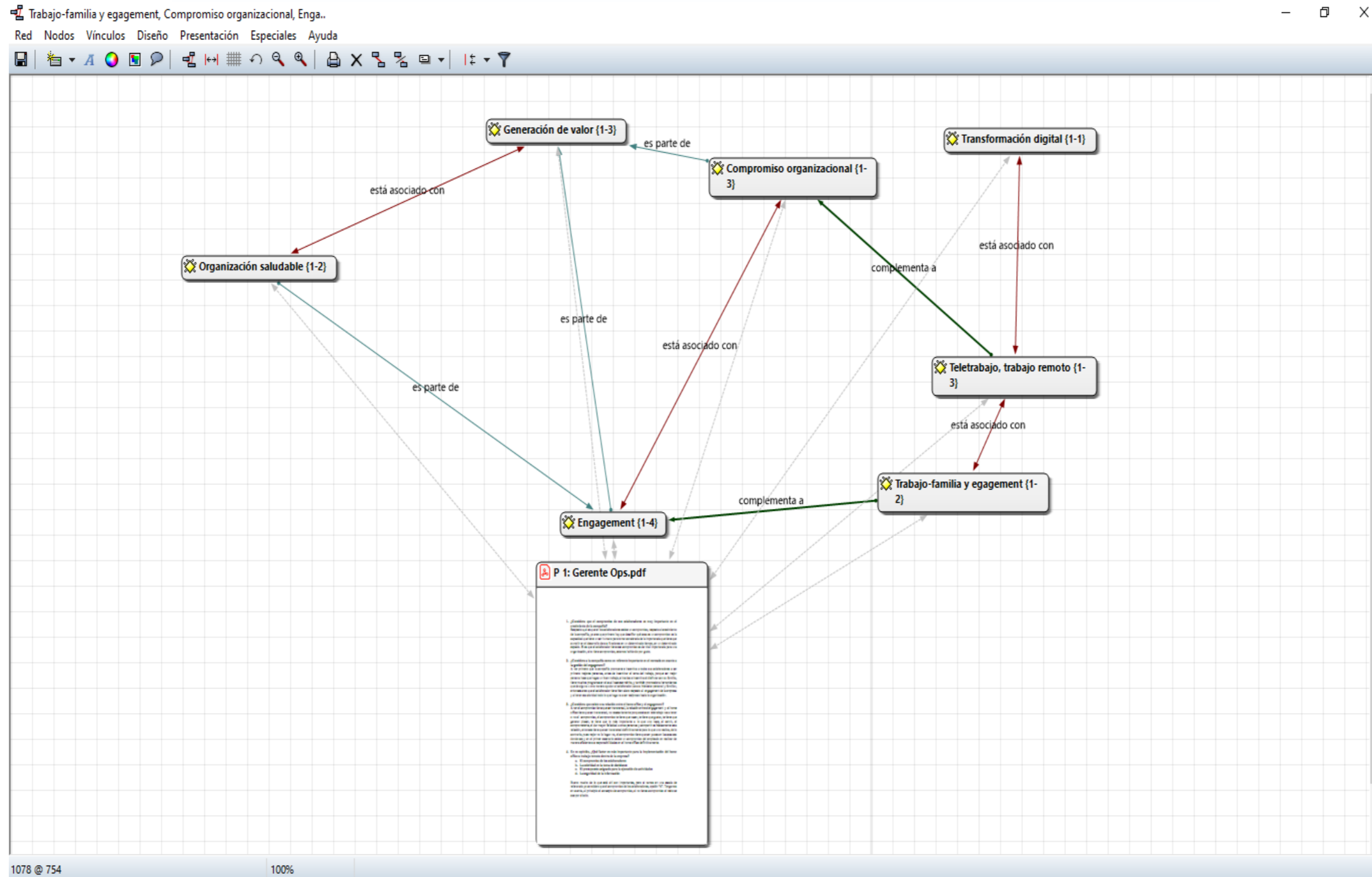


Figura G4. Red semántica de relación de categorías de la entrevista al gerente de operaciones (estructuración)

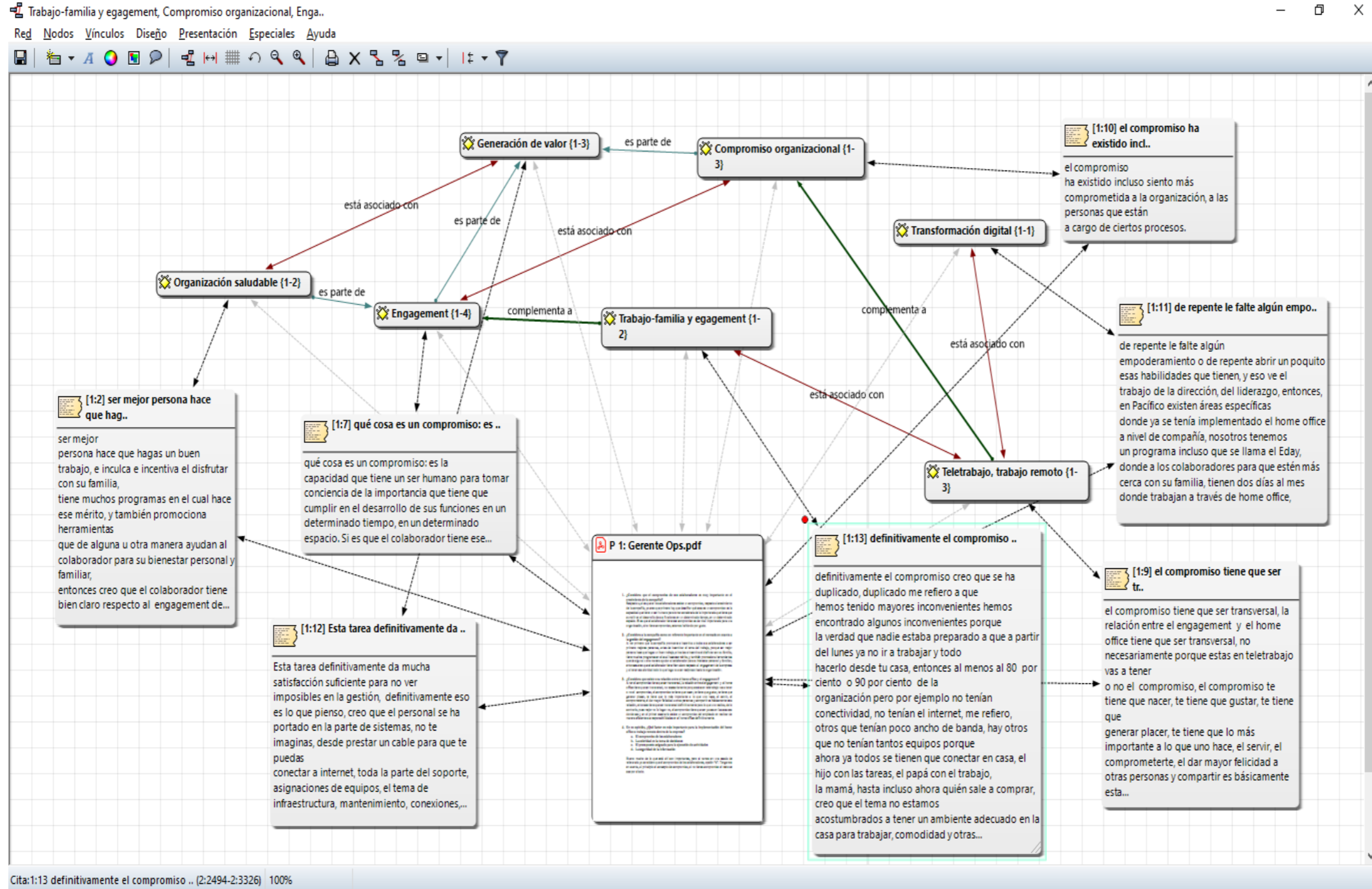


Figura G5. Red semántica de relación de categorías con vecinos comunes de la entrevista al gerente de operaciones (extracto de la entrevista)

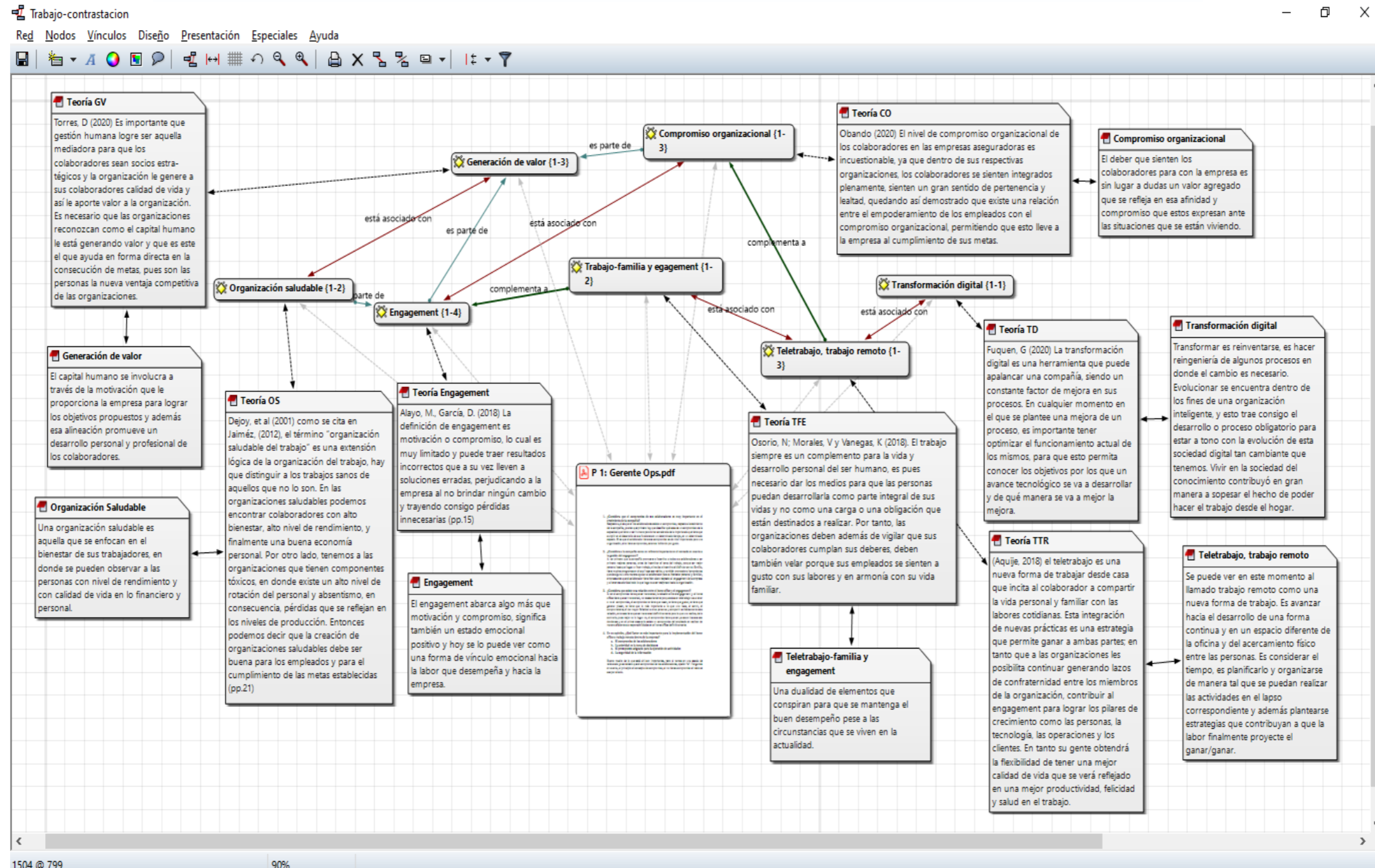


Figura G6. Red semántica de relación de memos de la entrevista al gerente de operaciones (teoría y significado = contrastación)

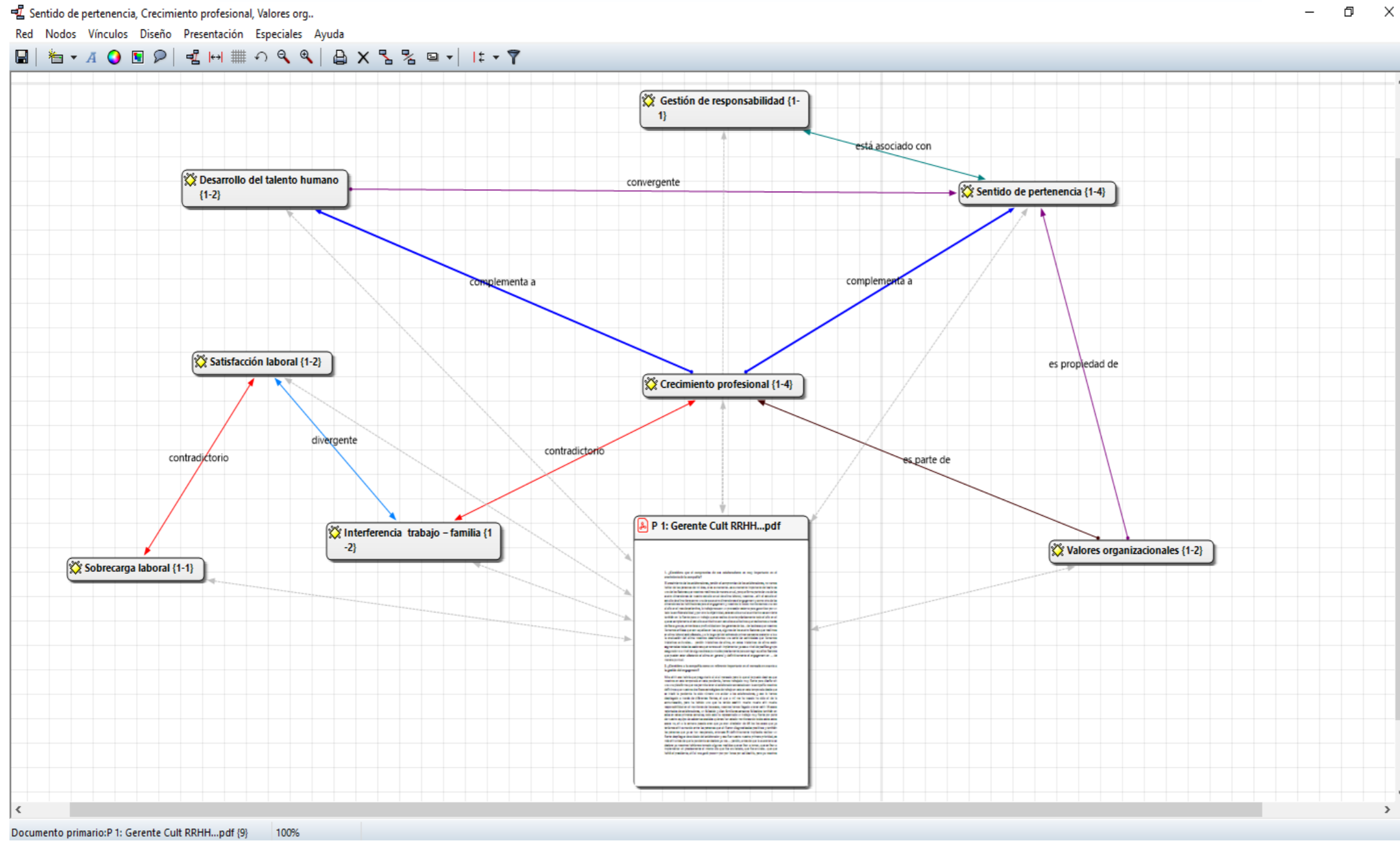


Figura G7. Red semántica de relación de categorías de la entrevista al gerente de cultura, clima y comunicación interna (RRHH) (Estructuración)

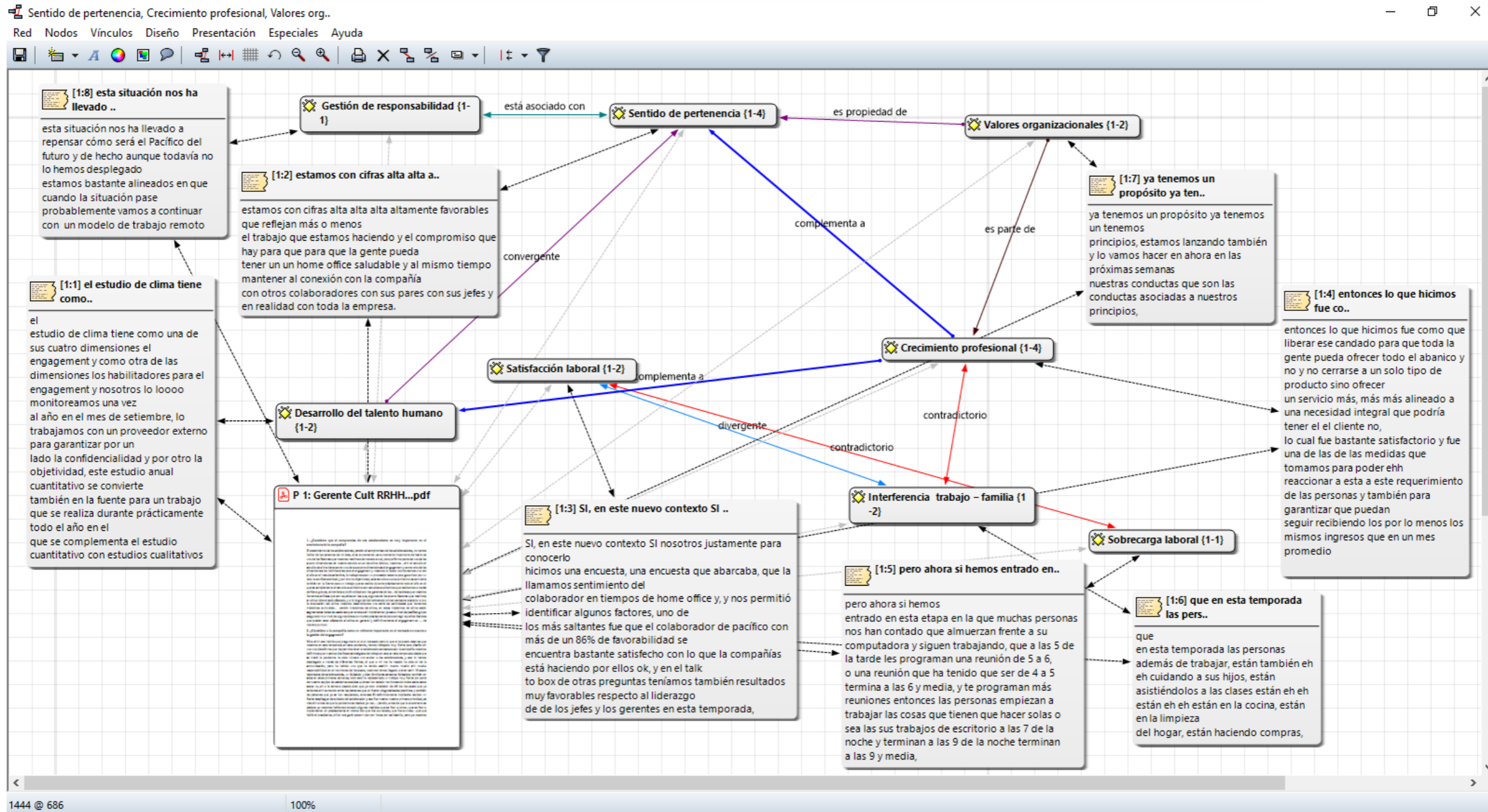


Figura G8. Red semántica de relación de categorías con vecinos comunes de la Entrevista al Gerente de Gerente de Cultura, Clima y Comunicación Interna (RRHH) (extracto de la entrevista)

Figura G9. Red semántica de categorización de memos de la Entrevista al Gerente de Cultura, Clima y Comunicación Interna (RRHH) (teoría y significado = Contrastación)

Apendice H Puntajes Totales de Encuestados

Preguntas de Tipo Cuantitativa	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Encuestado 8	Encuestado 9	Encuestado 10	Encuestado 11	Encuestado 12	Encuestado 13	Encuestado 14	Encuestado 15	Encuestado 16	Encuestado 17	Encuestado 18	Encuestado 19	Encuestado 20	Encuestado 21	Encuestado 22	Encuestado 23	Encuestado 24	Encuestado 25	Encuestado 26	Encuestado 27	Encuestado 28	Encuestado 29	Encuestado 30	Encuestado 31	Encuestado 32	Encuestado 33	Encuestado 34	
¿Consideras que tus actividades laborales se adaptan al Home Office?	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4
Me han comunicado sobre la estrategia de implementación del Home Office.	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	
¿Consideras que las Teleconferencias grupales diarias te ayudan a sentirte conectado con tu equipo de trabajo (y no sentir que estas alejado de la organización por trabajar desde casa)?	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	2	2	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	
¿Consideras que el Home Office o trabajo remoto permite tener un balance entre la vida laboral y la convivencia familiar?	5	3	4	4	4	1	3	5	5	3	5	2	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5	3	3	
¿Consideras al home office como una herramienta importante en el desarrollo profesional de las personas?	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	
¿Crees que el home office te permite tener una mejor calidad de vida?	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3	3	
¿Crees que el Home Office te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo?	4	4	3	4	3	2	4	4	4	5	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	
Creo que la empresa a gestionado bien la situación de crisis	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	
¿Consideras que han manejado de forma idónea los líderes el vínculo con los colaboradores en el contexto del home office?	5	5	5	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	5	4	3	2	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
Las decisiones tomadas por los líderes han sido las idóneas, a fin de asegurar tu tranquilidad laboral.	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	2	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	3	4	
Creo que mis líderes han generado confianza en el manejo de esta crisis.	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	2	4	5	4	4	4	2	4	5	2	5	4	5	5	4	5	3	3	4
Considero que el Home Office es una forma de trabajo seguro con relación a la información clasificada que se pueda manejar	5	3	5	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	
Creo que el Home Office debería ser considerado como una política de trabajo importante dentro de la compañía.	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4
Considera importante el establecimiento de protocolos diferenciados y bien definidos en la implementación del Home Office en la compañía.	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	
Considera que ha tenido un impacto negativo en el compromiso de los colaboradores la implementación del Home Office en la compañía?	1	3	4	3	3	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	5	3	1	2	1	1	2	2	2	3	2	
Puntaje Total obtenido por cada Encuestado	66	64	66	54	56	54	57	68	69	63	63	52	68	58	46	57	56	57	61	65	59	54	58	73	55	69	60	60	62	66	70	62	51	56	

Apéndice I: Tabla de Resultados de las Preguntas Abiertas de las Encuestas

PREGUNTA	CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	TOTALES	%		
¿Qué dificultades tuviste o tienes para desarrollar tus actividades bajo esta nueva modalidad de trabajo?	Tecnología de la información	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1			1		1	1	1	1			1	1	1		1					1		21	62		
	Entorno familiar.		1									1	1	1	1								1							1							7	21	
	Organización saludable.				1			1						1	1	1	1			1	1	1	1						1		1	1	1	1			17	50	
	Satisfacción laboral.							1					1		1	1	1			1	1								1	1			1	1	1			14	41
¿Qué fortalezas percibes en el home office?	Flexibilidad de horarios.		1	1	1											1			1	1			1	1							1				1		10	29	
	Ahorro de tiempo.		1	1		1	1			1	1	1	1		1		1			1	1	1			1				1	1				1		1		19	56
	Entorno familiar.											1	1	1									1		1						1						7	21	
	Optimización de recursos.	1	1					1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1		1		1	1	1					1			21	62	
¿Qué impacto ha tenido el home office o trabajo remoto en tu compromiso con la organización?	Desarrollo del talento humano.	1		1	1	1				1					1		1			1		1	1		1	1			1						1		16	47	
	Organización saludable.	1	1							1	1	1	1				1	1				1														1		10	29
	Generación de valor.	1		1		1				1	1	1	1			1	1	1			1											1		1	1		14	41	
	Engagement.	1	1	1		1	1	1				1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1		1		23	68	
¿Cuál es el factor más importante que se debe considerar para la implementación del Home office en la compañía?	Toma de decisiones																																				0	0	
	Compromiso organizacional.	1								1		1			1	1			1	1				1		1			1	1				1		1		12	35
	Tecnología de la información		1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1		26	76
	Generación de Valor			1								1								1			1		1								1				6	18	
¿Qué impacto considera que tiene el home office en el vínculo laboral de colaboradores con jefes?	Engagement.						1	1		1	1			1		1	1			1	1								1	1	1				1	1	15	44	
	Compromiso organizacional.		1				1			1	1		1			1	1	1	1	1	1	1		1					1		1		1	1	1		18	53	
	Generación de valor.	1		1	1		1	1	1	1	1		1	1		1	1			1									1	1	1			1	1		18	53	
	Valores organizacionales.			1		1		1		1	1	1	1		1		1			1	1				1				1	1	1			1	1	1		18	53
¿Qué tan importante considera que es el compromiso de los colaboradores para el crecimiento de la compañía?	Muy importante	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			29	85		
	Medianamente importante					1				1									1																1		4	12	
	Es importante																																			1		1	3
¿Cree que el home office pueda ser considerado como una herramienta competitiva dentro del mercado asegurador nacional?	Totalmente de acuerdo													1						1			1				1			1	1					6	18		
	De acuerdo	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1					1	1		23	68	
	No esta de acuerdo							1						1					1																1		5	14	

Apéndice J: Matriz de Categorización

Tabla J1. Matriz de categorización de la Entrevista al Gerente Comercial.

CATEGORÍA	Sub-categoría (Código)	SIGNIFICADO	INTERPRETACIÓN
Competencias laborales (CL)	Productividad	Acciones efectivas para mejorar el proceso y el producto.	Competencias, habilidades y aptitud son elementos que deben estar presentes en todo el personal de una organización, porque de esto va a depender su desempeño en el trabajo que realiza. Se debe tomar en cuenta la productividad, la cual juega un papel importante y es por ello que el colaborador ha de estar comprometido con su labor y con la organización.
	Conocimientos		
Comunicación y gerencia (CG)	Aptitudes	Procesos para mediar las relaciones y multiplicar información para la empresa.	Evidentemente, la comunicación es un proceso que relaciona al individuo, por lo tanto es esencial en el desarrollo del trabajo colaborativo en la empresa, esto genera relaciones efectivas, acciones gerenciales eficaces que propician oportunidades para todo el personal.
	Desempeño		
Rapport (R)	Relaciones interpersonales	Analogía y correspondencia entre el gerente y el colaborador para lograr un home office exitoso.	Existe una confianza que el gerente le otorga al colaborador, y esto ha generado por parte de estos un mayor compromiso para con su trabajo, ya sea de forma remota o presencial. Lo que converge en una mayor productividad y sentido de pertenencia.
	Claridad en los mensajes		
Coaching laboral (CL2)	Clima organizacional	Acompañamiento laboral en los procesos y actividades.	Orientar al colaborador es un proceso que efectivamente les va a proporcionar un aprendizaje y nuevas experiencias, todo lo cual marca una influencia positiva tanto en los colaboradores como en los gerentes.
	Comunicación exitosa		
Valor profesional (VP)	Conexión de empatía	Actuaciones sobre la forma de comprometer al personal para nuevas situaciones.	Existe un compromiso que los gerentes han de transmitir como valor a sus colaboradores, lo que conlleva a una mejor forma de actuación ante los hechos que se han suscitado por la pandemia, es por ello que el respaldo proporcionado a los colaboradores, los ha incitado a comprometerse cada día más con la organización y a sumar esfuerzos para estos cambios que trajo consigo el aislamiento.
	Afinidad		
Cultura organizacional (CO)	Experiencia	Conductas que promueven un mejor resultado para incrementar el compromiso de los colaboradores hacia su trabajo y la empresa.	Hay una relación de principios que se corresponde al hecho inherente de las condiciones que hoy en día se están viviendo, es por ello que cada vez la responsabilidad es mayor de parte de la empresa y de sus trabajadores. Es posible que ante la no presencialidad de las personas, el trabajo se torne diferente, pero surgen ante estos eventos, algunas situaciones que permiten una conexión más dinámica que coadyuva en la creación e innovación de la forma de trabajo.
	Proceso de aprendizaje		
Estrategias empresariales (EE)	Orientación	Hechos y eventos de aprendizaje que conllevan a una mejor acción por parte de los colaboradores.	Capacitar al personal de la empresa es una forma de avanzar y propiciar el cumplimiento de metas y objetivos propuestas. Es por ello que, la dinámica y una planificación estratégica debe estar presente en todas las acciones que se lleven a cabo.
	Proactividad		
Estrategias empresariales (EE)	Compromiso	Hechos y eventos de aprendizaje que conllevan a una mejor acción por parte de los colaboradores.	Capacitar al personal de la empresa es una forma de avanzar y propiciar el cumplimiento de metas y objetivos propuestas. Es por ello que, la dinámica y una planificación estratégica debe estar presente en todas las acciones que se lleven a cabo.
	Responsabilidad		
CATEGORÍA	Sub-categoría (Código)	SIGNIFICADO	INTERPRETACIÓN
Engagement (E)	Motivación	Mejora todos los aspectos laborales y afinidad con la empresa.	El engagement es un elemento que viene a establecer lazos de afinidad y compromiso entre el personal y la empresa. En ese sentido se puede ver una estabilidad laboral que apunta a un mejor clima y cultura organizacional; siendo esto un conjunto que agrega puntos a favor de la producción y productividad.
	Emociones		
Organización saludable (OS)	Éxito	Relación y convivencia laboral efectivas y sanas.	Los elementos que intervienen para que exista una organización saludable, son estructura, gestión y proceso; a través de los cuales se centra la atención en la salud y/o bienestar tanto de la empresa como de sus trabajadores, en cuanto a lo que se refiere a efectividad y desarrollo futuro de estos.
	Voluntad		
Teletrabajo, trabajo remoto (TTR)	Estructura	Actividades dinámicas desde su propio ámbito.	Puede haber una falta de adaptación en cuanto a hacer de su hogar el ambiente de trabajo, por lo cual, la misma empresa es quien debe aportar a su personal las estrategias y recursos para que estos se sientan cómodos y realicen una labor de calidad. En ese sentido, ante el estado de emergencia que se vive actualmente, por lo que el colaborador en este caso puede planificarse, fijar una rutina, ubicar su espacio de trabajo (para que no interfiera con su ambiente familiar) y plantearse nuevas metas, a fin de cumplir con los objetivos laborales.
	Gestión		
Transformación digital (TD)	Procesos	Nuevos conocimientos y estrategias empresariales de manera digital.	La fusión que existe entre la tecnología y el trabajo es una sinergia perfecta, por cuanto esta unión hace lo posible por mejorar aspectos de tiempo, organización y producción, lo que se convierte en productividad y generación de bien común.
	Medios informáticos		
Compromiso organizacional (CO)	Telecomunicación	Vínculo responsable entre el personal y la empresa.	Esto forma parte del grado de afinidad y sentido de pertenencia que tiene el colaborador con la empresa, es una forma de vincularse en una sana relación de manera tal que todo funcione de forma correcta, ya que, para la empresa es un beneficio tener un empleado comprometido con sus funciones y desempeño, porque esto se transforma en ganancia.
	Trabajador en su domicilio		
Trabajo-familia y engagement (TFE)	Estrategias	Corresponsabilidad con el trabajo y la familia	Para llevar a cabo las acciones del trabajo desde el hogar (con la familia a bordo) de una manera efectiva y responsable es necesario que exista un balance entre la vida familiar y la vida laboral. Actualmente, por el tema de aislamiento social, muchas personas están realizando labores desde sus hogares, lo que implica de alguna manera una perspectiva de conflicto en ese sentido. Es por ello que se busca la forma, las estrategias y los recursos para que el empleado puede hacer su trabajo sin mayores inconvenientes, es decir, que no exista interferencia entre esa triada: trabajo-familia y compromiso.
	Innovación		
Generación de valor (GV)	Tecnología	Reciprocidad entre las estrategias de la empresa con el personal para el beneficio de ambos.	Éste es el objetivo o meta de todas las empresas, el generar valor es exclusivo del pensamiento empresarial. En este caso el recurso humano es el principal elemento que genera ese valor que la organización requiere para alcanzar ventajas competitivas en el mercado.
	Identidad		
CATEGORÍA	Sub-categoría (Código)	SIGNIFICADO	INTERPRETACIÓN
Desarrollo del talento humano	Relación	Desarrollo empresarial a través de nuevos conocimientos; lo que se evidencia en la eficiencia y eficacia que el colaborador demuestra.	Poner en marcha planes de capacitación, reuniones y demás forma de hacer crecer a los colaboradores es simplemente dar un paso más allá de las circunstancias y vicisitudes que puedan presentarse en cualquier aspecto.
	Contexto		
Sentido de pertenencia	Vida laboral	La relación y vínculo que existe entre el trabajador y la organización, se expresa a través de la forma de realizar su trabajo con vocación, amor y empeño.	La demostración de afecto, compromiso y afinidad hacia el trabajo y la empresa son signos de un buen desempeño por parte de los colaboradores. Es apostar a la responsabilidad y vocación de estos para afianzar dichos compromisos de parte y parte.
	Comportamientos		
Satisfacción laboral	Capital humano	Experiencia de bienestar y comodidad del colaborador en relación al trabajo que desempeña.	Aquí entra en juego el liderazgo por parte de los gerentes de la empresa, estos deben poner en práctica sus conocimientos para proporcionar al colaborador una proporción entre su trabajo, el mérito y sus ingresos.
	Bien común		
Crecimiento profesional	Beneficios – dividendos	Dar impulso a la vida del colaborador a través de motivación, equilibrio, garantía de ingresos.	La calidad del desempeño del colaborador se impulsa a través de los méritos, de su comodidad e ingresos. En ese sentido, se hace necesario que la empresa le proporcione los recursos que requiere para hacer de su vida laboral un proceso más placentero.
	Relación		
Sobrecarga laboral	Forma excesiva de trabajo	Disminuye la calidad de vida de los colaboradores.	La empresa es la encargada de que el trabajador, no tenga exceso de trabajo, ya que, es la que se encarga de coordinar las acciones y funciones del colaborador. Es importante que no se sobrecargue de trabajo al colaborador porque puede acarrear variadas afecciones en su integridad psicológica.
	Riesgo psicosocial		
Interferencia trabajo – familia	Estrés	Proporcionar el balance entre las horas familiares y las laborales.	Es importante para que exista una mejor relación entre la familia y el colaborador, a fin de que pueda generar estímulo positivo en el nuevo ambiente de trabajo que es el hogar.
	Ansiedad		
Valores organizacionales	Conflicto	Los valores organizacionales se logran a partir de la unión de los elementos que impulsan un buen comportamiento de la empresa y los colaboradores en un solo equipo de trabajo.	La responsabilidad y la filosofía organizacional son algunos de los elementos que en conjunto hacen de la empresa una organización responsable y comprometida con sus colaboradores.
	Roles		
Gestión de responsabilidad	Equilibrio	La redistribución de las formas de trabajo es indispensable y forma parte de la situación actual de hacer home office.	Proporcionar respuestas y soluciones ante la crisis es sin lugar a dudas la forma más efectiva de salir adelante sin amilanarse por lo que pasa o lo que vendrá posteriormente. Pensar en positivo y hacer de la gestión un nuevo paradigma empresarial, en donde se impulse el trabajo desde cualquier parte con el mismo ímpetu y motivación que se hace de manera presencial, y que además ese desempeño sea considerado como una forma de paliar la situación que se vive y la que se pueda presentar post crisis.
	Principios		
Gestión de responsabilidad	Beneficios	La redistribución de las formas de trabajo es indispensable y forma parte de la situación actual de hacer home office.	Proporcionar respuestas y soluciones ante la crisis es sin lugar a dudas la forma más efectiva de salir adelante sin amilanarse por lo que pasa o lo que vendrá posteriormente. Pensar en positivo y hacer de la gestión un nuevo paradigma empresarial, en donde se impulse el trabajo desde cualquier parte con el mismo ímpetu y motivación que se hace de manera presencial, y que además ese desempeño sea considerado como una forma de paliar la situación que se vive y la que se pueda presentar post crisis.
	Tranquilidad		
Gestión de responsabilidad	Crecimiento empresarial	La redistribución de las formas de trabajo es indispensable y forma parte de la situación actual de hacer home office.	Proporcionar respuestas y soluciones ante la crisis es sin lugar a dudas la forma más efectiva de salir adelante sin amilanarse por lo que pasa o lo que vendrá posteriormente. Pensar en positivo y hacer de la gestión un nuevo paradigma empresarial, en donde se impulse el trabajo desde cualquier parte con el mismo ímpetu y motivación que se hace de manera presencial, y que además ese desempeño sea considerado como una forma de paliar la situación que se vive y la que se pueda presentar post crisis.
	Imagen positiva		
Gestión de responsabilidad	Alternativas de solución	La redistribución de las formas de trabajo es indispensable y forma parte de la situación actual de hacer home office.	Proporcionar respuestas y soluciones ante la crisis es sin lugar a dudas la forma más efectiva de salir adelante sin amilanarse por lo que pasa o lo que vendrá posteriormente. Pensar en positivo y hacer de la gestión un nuevo paradigma empresarial, en donde se impulse el trabajo desde cualquier parte con el mismo ímpetu y motivación que se hace de manera presencial, y que además ese desempeño sea considerado como una forma de paliar la situación que se vive y la que se pueda presentar post crisis.
	Beneficios		

Apéndice K: Encuestas de Preguntas Abiertas para los Colaboradores

Encuestado	Respuesta	Encuestado	Respuesta	Encuestado	Respuesta	Encuestado	Respuesta	Encuestado	Respuesta	Encuestado	Respuesta	Encuestado	Respuesta		
Encuestado 1	Sistema demora en procesar	Encuestado 1	Mayor contacto con los corredores, se logra mayor afinidad	Encuestado 1	Siento la tranquilidad de mantener el trabajo	Encuestado 1	Que la gente esté comprometida con la empresa para trabajar a conciencia	Encuestado 1	Mayor afinidad y coordinación	Encuestado 1	Muy importante, sin eso no se pueden lograr objetivos más aún en esta coyuntura	Encuestado 1	Si		
Encuestado 2	Conexión a al acceso remoto del computador, velocidad del internet, espacio de trabajo	Encuestado 2	Manejo de tiempos, organización	Encuestado 2	Mantener siempre la comunicación y estar en línea con los objetivos en esta situación de crisis	Encuestado 2	Asegurarse que los colaboradores puedan tener un espacio donde desarrollar sus labores, como también los recursos necesarios (computadora, escritorio, conexión a internet, etc)	Encuestado 2	Debe haber mayor comunicación	Encuestado 2	Muy importante	Encuestado 2	Si		
Encuestado 3	La red no ayuda y en mi caso no tenía laptop propia	Encuestado 3	Uno puede manejar su tiempo	Encuestado 3	El mejorar cada día	Encuestado 3	La comunicación	Encuestado 3	Ese puede conversar de forma más privada	Encuestado 3	Es muy importante porque van de la mano	Encuestado 3	Si		
Encuestado 4	Se cae el sistema constantemente.	Encuestado 4	Flexibilidad de tiempos en lo laboral.	Encuestado 4	Un mayor esfuerzo, ya que el sistema a veces no ayuda a trabajar como en oficina.	Encuestado 4	-	Encuestado 4	Demora en una pronta respuesta ante consultas o solicitudes	Encuestado 4	Bastante importante	Encuestado 4	Si, ya que, como todo, se va perfeccionando		
Encuestado 5	Ninguna	Encuestado 5	Ahorro de tiempo	Encuestado 5	En cumplir responsablemente con mis actividades diarias.	Encuestado 5	Jj	Encuestado 5	J	Encuestado 5	1	Encuestado 5	1		
Encuestado 6	Solicitudes las 24 hrs	Encuestado 6	No tener que enfrentarme al tráfico	Encuestado 6	Mayor compromiso	Encuestado 6	Mayor compromiso	Encuestado 6	La herramienta de conexión	Encuestado 6	Genera mayor confianza	Encuestado 6	Fundamental	Encuestado 6	Si, para ciertas áreas
Encuestado 7	Lentitud en las redes	Encuestado 7	Toma de decisiones más rápidas	Encuestado 7	Toma de decisiones más rápidas	Encuestado 7	Mayor compromiso	Encuestado 7	Tecnología suficiente	Encuestado 7	Menor dependencia y las personas tienen que asumir más responsabilidades	Encuestado 7	Muy importante	Encuestado 7	No directamente el Home Office, pero si las herramientas digitales para la venta y postventa del servicio
Encuestado 8	La conexión y velocidad de internet	Encuestado 8	La disciplina y comunicación del equipo	Encuestado 8	Impacto positivo, ya que hemos mejorado en la comunicación y coordinación de nuestras funciones	Encuestado 8	Impacto positivo, ya que hemos mejorado en la comunicación y coordinación de nuestras funciones	Encuestado 8	Tener una plataforma segura	Encuestado 8	Muy importante	Encuestado 8	Muy importante, ya que es básico para sostener los procesos	Encuestado 8	Si
Encuestado 9	Sistema lento	Encuestado 9	Mayor agilidad	Encuestado 9	Mayor agilidad	Encuestado 9	Seguimos en la empresa y no hemos tenido problemas con cese de personal	Encuestado 9	Sistemas rápidos	Encuestado 9	Existe una mayor relación con ellos	Encuestado 9	Grande porque hay respaldo de la empresa	Encuestado 9	Esperamos que así sea, genera vínculos y mejores relaciones con los mismos colaboradores y con los corredores (brokers)
Encuestado 10	Básicamente temas de ancho de banda	Encuestado 10	Permite concentrarse más en la actividad	Encuestado 10	Permite concentrarse más en la actividad	Encuestado 10	Completamente positivo	Encuestado 10	Considero que el tener una máquina disponible y un ambiente en el hogar	Encuestado 10	Positivo	Encuestado 10	Creo que es uno de los pilares más importantes	Encuestado 10	Si
Encuestado 11	Dividir el tiempo entre familia y trabajar	Encuestado 11	Pasar tiempo en familia	Encuestado 11	Favorable, pasar tiempo en familia es lo que agradezco y también mantener el trabajo	Encuestado 11	Favorable, pasar tiempo en familia es lo que agradezco y también mantener el trabajo	Encuestado 11	Sistemas rápidos y que se respeten los horarios de trabajo	Encuestado 11	Relación con compañeros más amical	Encuestado 11	Muy importante porque si no cualquier podría hacer cosas que no corresponden al trabajo	Encuestado 11	Si, y a la larga será la nueva forma de trabajar que es lo mejor porque es lo de vanguardia y lo que hace empresas ágiles y dinámicas
Encuestado 12	Conexión, caída de la red, falta de comunicación con las áreas de soporte, un ambiente privado en casa	Encuestado 12	Ahorro de tiempo en movilizarse casa-oficina-casa, cercanía a la familia, ahorro en combustible y comer en restaurante, comer sano.	Encuestado 12	No hay ningún cambio	Encuestado 12	No hay ningún cambio	Encuestado 12	Conexión, rapidez del sistema, contar con todas las herramientas digitales, buen equipo de cómputo.	Encuestado 12	De todas maneras, hay un impacto si no hay buen manejo de liderazgo	Encuestado 12	Muy importante	Encuestado 12	No necesariamente. No es la única variable a determinar la competitividad
Encuestado 13	Equilibrar mi tiempo libre y mi tiempo de trabajo, al inicio trabajaba muchas más horas. También al inicio dificultades de conexión a internet que luego se han solucionado.	Encuestado 13	Mayor eficiencia en el trabajo. Equilibrio entre la vida personal y profesional. Mayor dinamismo en los vínculos con los stakeholders.	Encuestado 13	Me siento mucho más comprometida.	Encuestado 13	Me siento mucho más comprometida.	Encuestado 13	Las herramientas tecnológicas ágiles.	Encuestado 13	El empoderamiento, el saber comunicarse y aprender a hacerlo, la comunicación no solo es de los jefes a los colaboradores, también debe ser viceversa.	Encuestado 13	Muy importante	Encuestado 13	Claro que si
Encuestado 14	Control del tiempo laboral	Encuestado 14	Eficiencia y productividad	Encuestado 14	Incremento	Encuestado 14	Incremento	Encuestado 14	Sistemas confiables	Encuestado 14	Distanciamiento	Encuestado 14	Muy importante	Encuestado 14	De acuerdo
Encuestado 15	El espacio, la tranquilidad y comodidad de una oficina	Encuestado 15	Autonomía e independencia	Encuestado 15	La toma de decisiones	Encuestado 15	La toma de decisiones	Encuestado 15	La confianza y apoyo total al equipo de trabajo, darle herramientas para la mejora continua.	Encuestado 15	Compromiso el uno con el otro	Encuestado 15	Lo es todo, un equipo comprometido es capaz de llegar a lograr metas trazadas	Encuestado 15	Si, pero bien estructurada con un plan de trabajo definido, claro en base a logros propuestos por el equipo
Encuestado 16	Adaptarme a las nuevas tecnologías	Encuestado 16	Más seguridad y ahorro de movilidad	Encuestado 16	Positivo	Encuestado 16	Positivo	Encuestado 16	Un buen servidor que evite colapsos	Encuestado 16	Positivo	Encuestado 16	Muy importante	Encuestado 16	Si
Encuestado 17	De todas maneras, no es como presencial	Encuestado 17	Indirecta	Encuestado 17	No hay un horario rígido	Encuestado 17	No hay un horario rígido	Encuestado 17	Socializar	Encuestado 17	Extraño	Encuestado 17	Falta de integración	Encuestado 17	Aun no
Encuestado 18	El área de operaciones, lamentablemente el hecho de ellos esté trabajando remoto y a veces los sistemas se caigan, demora más los tramites, por ende, nos perjudica.	Encuestado 18	Puedo manejar mis horarios, no gasto en pasaje diario.	Encuestado 18	Que así se presente dificultades, con el trabajo remoto, talvez hay que esforzarse más y buscar mejores soluciones para llegar a los objetivos propuestos.	Encuestado 18	Que así se presente dificultades, con el trabajo remoto, talvez hay que esforzarse más y buscar mejores soluciones para llegar a los objetivos propuestos.	Encuestado 18	Que los líderes escuchen a sus ejecutivos y que realmente se sientan respaldados.	Encuestado 18	Depende del equipo, probablemente con mi jefe directo tenga una mejor relación y vínculo, pero las cabezas de arriba talvez no nos escuchan y entienden al 100 %	Encuestado 18	Es supero importante, sin embargo, creo que es importante que venga acompañado de la empatía y del lado humano de la empresa	Encuestado 18	Definitivamente. Es algo en lo que se va a tener que trabajar y mejorar
Encuestado 19	Acceso a los sistemas de la compañía. inestabilidad en la conexión. los inconvenientes propios de la adaptación a una nueva modalidad	Encuestado 19	Mejor administración del tiempo y espacio. compromiso y responsabilidad con el desarrollo de las funciones encomendadas.	Encuestado 19	El compromiso sigue siendo el mismo	Encuestado 19	El compromiso sigue siendo el mismo	Encuestado 19	Accesos a los aplicativos, soporte TI, hardware	Encuestado 19	depende de cada caso en particular. en mi caso es positivo por lo estrecha y fluida relación registrada	Encuestado 19	Fundamental, las personas hacen los resultados	Encuestado 19	Es uno de los retos post Covid
Encuestado 20	Tecnológicas y logística	Encuestado 20	Resiliencia, inteligencia emocional, humor, sentido de propósito, tenacidad	Encuestado 20	Un impacto favorable de compromiso, disciplina para cumplir los tiempos y mas responsabilidad en las actividades diarias que propone la empresa	Encuestado 20	Un impacto favorable de compromiso, disciplina para cumplir los tiempos y mas responsabilidad en las actividades diarias que propone la empresa	Encuestado 20	es importante contar con una buena logística que permita el desarrollo de las funciones de las respectivas áreas, teniendo equipos digitales y sistemas modernos.	Encuestado 20	que la comunicación sea más fluida y expresar puntos de vistas que favorezcan al crecimiento corporativo	Encuestado 20	Muy importante porque sin compromiso no funcionaría y la empresa quebaría, el personal debe estar muy comprometido y ser responsable para que el desarrollo de la organización sea tal cual como si estuviera trabajando presencialmente	Encuestado 20	Si, permite un trato directo y más personalizado con los clientes
Encuestado 21	Al estar el trabajo también en casa, se hace difícil delimitar uno de otro ya que se mezclan las actividades laborales y las domesticas, hay que ser muy organizado, a eso se suma la lentitud en la conexión al sistema, los tiempos en la oficina no son los mismos que en casa.	Encuestado 21	Generas tu propio horario de trabajo, mayor tiempo con la familia	Encuestado 21	Me siento más comprometida ya que siento que el aporte que doy es muy valioso en los resultados de la compañía.	Encuestado 21	Me siento más comprometida ya que siento que el aporte que doy es muy valioso en los resultados de la compañía.	Encuestado 21	El bienestar personal asociado a un buen soporte técnico de arte de la cia.	Encuestado 21	Siento que se hace más fuerte, por el mismo hecho de que se está más pendiente de lo que se tiene por trabajar	Encuestado 21	Importantisimo ya que, sin nuestro compromiso, la compañía no caminaría	Encuestado 21	Claro, ese puede ser el factor que impulsaría a las aseguradoras para ser elegidas como un mejor lugar de trabajo y que los clientes perciban que hay un buen trato tanto en el ámbito interno (hacia los colaboradores) como de servicio hacia ellos
Encuestado 22	NINGUNA	Encuestado 22	Organización de acuerdo a las actividades de cada persona.	Encuestado 22	Siempre he mostrado la disponibilidad de seguir avanzando con el trabajo a pesar de la situación actual.	Encuestado 22	Siempre he mostrado la disponibilidad de seguir avanzando con el trabajo a pesar de la situación actual.	Encuestado 22	LA ATENCION RAPIDA A LAS NECESIDADES Y/O SOLICITUDES.	Encuestado 22	Negativo	Encuestado 22	Muy importante, así como sus aportes	Encuestado 22	Si
Encuestado 23	Siento que ya no existe horario de trabajo y se trabajan más horas estando en homeoffice	Encuestado 23	Puedo ver más a mis hijos	Encuestado 23	El compromiso ni ha cambiado	Encuestado 23	El compromiso ni ha cambiado	Encuestado 23	Accesos a los sistemas	Encuestado 23	Se pierde el contacto físico o las conversaciones cara a cara que son importantes para por ejemplo un feedback	Encuestado 23	Super importante	Encuestado 23	Si
Encuestado 24	El internet	Encuestado 24	Optimizar recursos y tiempo	Encuestado 24	Mayor eficiencia	Encuestado 24	Mayor eficiencia	Encuestado 24	Accesos a los sistemas	Encuestado 24	Más integración	Encuestado 24	Alto	Encuestado 24	Si, permite ahorrar gastos
Encuestado 25	Solo la conexión a internet	Encuestado 25	responsabilidad	Encuestado 25	Responsabilidad	Encuestado 25	Responsabilidad	Encuestado 25	La ayuda entre el receptor y el emisor.	Encuestado 25	un poco de desconfianza entre los jefes para con el trabajador.	Encuestado 25	Muy importante	Encuestado 25	Si
Encuestado 26	La conexión y el internet	Encuestado 26	Resiliencia, adaptabilidad, capacidad de respuesta, atención	Encuestado 26	Conexión, entregar más del 100%	Encuestado 26	Conexión, entregar más del 100%	Encuestado 26	Las herramientas para trabajar y facilidad para ello	Encuestado 26	Distanciamiento emocional	Encuestado 26	Muy importante porque te conecta con la visión de la empresa	Encuestado 26	Muy mucho
Encuestado 27	Horarios indefinidos	Encuestado 27	Mayor convivencia familiar	Encuestado 27	Mayor compromiso y dedicación	Encuestado 27	Mayor compromiso y dedicación	Encuestado 27	Contar con el acceso a todos los sistemas necesarios	Encuestado 27	Desventaja en supervisar	Encuestado 27	Muy importante	Encuestado 27	Si
Encuestado 28	La conectividad, a veces el internet falla y puede entorpecer un poco mis labores. Pero no ha sido muy frecuente.	Encuestado 28	Eficiencia, considero que tengo menos tiempos muertos y menos distracciones.	Encuestado 28	Creo que nos ha obligado a organizarnos más para poder cumplir con nuestras responsabilidades, pero en mi caso el compromiso es el mismo.	Encuestado 28	Creo que nos ha obligado a organizarnos más para poder cumplir con nuestras responsabilidades, pero en mi caso el compromiso es el mismo.	Encuestado 28	Conectividad y accesos, si desde casa puedes acceder a los mismos sistemas y herramientas no debería haber mayor problema.	Encuestado 28	Veo un impacto positivo, ya que tenemos que confiar más en nuestros equipos, creo que la supervisión en home office es un poco más difícil y te exige tener una comunicación más frecuente	Encuestado 28	Es muy importante. lo ideal es que los colaboradores estén alineados con los objetivos de la compañía para lograr un crecimiento	Encuestado 28	Si Creo que la mayoría se ha vuelto más eficiente con esta nueva forma de trabajo
Encuestado 29	Dificultad para concentrarme debido a la bulla de la casa al tener una hermana de 8 años y un sobrino de 4.	Encuestado 29	Aprovechar tiempos muertos	Encuestado 29	Me comprometí aún más al ver el esfuerzo que pusieron los líderes para sacar la situación adelante al brindarnos la oportunidad de trabajar desde casa.	Encuestado 29	Me comprometí aún más al ver el esfuerzo que pusieron los líderes para sacar la situación adelante al brindarnos la oportunidad de trabajar desde casa.	Encuestado 29	Que empleados califcan para realizar el Home Office y cuales si necesitan ir a la oficina	Encuestado 29	Refuerza el vínculo y la confianza de los jefes para con sus colaboradores	Encuestado 29	Fundamental	Encuestado 29	(vacío)
Encuestado 30	Uso de silla ergonómica, escritorio e internet	Encuestado 30	Manejar tus tiempos	Encuestado 30	Confianza	Encuestado 30	Confianza	Encuestado 30	Proveer de los bienes necesarios para la realización del trabajo, como sillas, escritorio, laptop, internet y material de escritorio	Encuestado 30	Bueno, la confianza en este tipo de trabajo es básica	Encuestado 30	Muy importante	Encuestado 30	Totalmente de acuerdo
Encuestado 31	La adaptación, pero después todo fluye normal	Encuestado 31	Mas cerca de tu familia	Encuestado 31	De poder cumplir con el protocolo	Encuestado 31	De poder cumplir con el protocolo	Encuestado 31	Acondicionamiento de los sistemas para mayor eficiencia en los tiempos	Encuestado 31	Si o si estar cerca como familia	Encuestado 31	De suma importancia	Encuestado 31	Definitivamente
Encuestado 32	Permitir más horas de trabajos al día	Encuestado 32	Ahorro de tiempo	Encuestado 32	Igual de comprometido	Encuestado 32	Igual de comprometido	Encuestado 32	Espacio de trabajo diario	Encuestado 32	Debería generar más confianza según resultados	Encuestado 32	Muy importante	Encuestado 32	No
Encuestado 33	Baja la productividad a largo plazo	Encuestado 33	Aumento de responsabilidad individual, facilitar la valoración del trabajo, flexibilizar el horario y adecuarlo a nuestro ritmo	Encuestado 33	Genera confianza entre los del grupo	Encuestado 33	Genera confianza entre los del grupo	Encuestado 33	Personas	Encuestado 33	Buena	Encuestado 33	Buena	Encuestado 33	Si
Encuestado 34	Señal internet	Encuestado 34	Rapidez	Encuestado 34	Positivo	Encuestado 34	Positivo	Encuestado 34	Sistemas de integración	Encuestado 34	positivo	Encuestado 34	(vacío)	Encuestado 34	Señal internet