

**Los factores de calidad de vida laboral que mayormente afectan la satisfacción de los
empleados de Delima Marsh sede Bogotá**

Valeria Urquijo Cuello

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2019**

**Los factores de calidad de vida laboral que mayormente afectan la satisfacción de los
empleados de Delima Marsh sede Bogotá**

Valeria Urquijo Cuello

Director de tesis: Ricardo González

Trabajo de Grado

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2019**

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Introducción	6
1. Objeto de estudio	14
2. Revisión de la literatura	19
2.1. <i>Definición de bienestar y satisfacción.....</i>	<i>19</i>
2.2. <i>Definición calidad de vida laboral</i>	<i>19</i>
2.3. <i>Complementos de la calidad de vida laboral</i>	<i>22</i>
3. Metodología de Investigación.....	26
3.1. <i>Inicial</i>	<i>26</i>
3.2. <i>Adaptación.....</i>	<i>26</i>
4. Resultados	29
4.1. <i>Reconocer los factores más importantes de calidad de vida laboral con los empleados de Delima Marsh Colombia sede Bogotá.....</i>	<i>29</i>
4.2. <i>Caracterizar los niveles de satisfacción de los empleados en Delima Marsh Colombia sede Bogotá a aspectos de calidad de vida laboral.</i>	<i>31</i>
4.3. <i>Identificar los aspectos de la calidad de vida laboral que más influyen en el nivel de satisfacción de los empleados.</i>	<i>38</i>
4.4. <i>Desarrollar posibles alternativas para contribuir al incremento de la satisfacción de los empleados de Delima Marsh Colombia sede Bogotá.</i>	<i>40</i>
5. Conclusiones.....	43
Referencias	45
Anexos.....	47

Listado de tablas:

Tabla 1. Inconformidades por género.....	7
Tabla 2. Porcentaje de personas NO conformes con su contrato en Colombia	8
Tabla 3. Categorías de Indicadores de la calidad de vida laboral.....	10
Tabla 4. Rotación Delima Marsh.....	15
Tabla 5. Motivo de Retiros hasta Abril 2019	15
Tabla 6. Net Promoter Score	16
Tabla 7. Categorías menos favorables por genero	17
Tabla 8. Población Delima Marsh por genero	18
Tabla 9. Población Delima Marsh por generaciones	18
Tabla 10. Factores más importantes.....	30
Tabla 11. Resultados: Calificación sobre 10 de las siguientes categorías	31
Tabla 12. Categorías por orden de importancia (1 el más importante)	32
Tabla 13. Resultados: Características más importantes diferenciado por categorías.....	34
Tabla 14. Resultados: Factores de motivación Delima Marsh	36
Tabla 15. Resultados: Factores más influyentes en la satisfacción laboral	38

Listado de graficas:

Grafica 1.Porcentaje de personas NO satisfechos con sus horario laboral y/o bene.....	8
---	---

Listado de anexos:

Anexo 1.....	47
Anexo 2.....	48
Anexo 3.....	49

Resumen

Por medio de esta tesis de grado se busca lograr determinar los factores de vida laboral que afectan mayormente la satisfacción de los empleados de Delima Marsh Colombia, sede Bogotá. Implementando metodologías de recolección de información como lo son los grupos focales y encuestas, se logra determinar las categorías de calidad de vida laboral que más valoran los empleados, al igual, que la calificación actual que se le otorga a Delima en cada una de estas categorías. Dentro de la empresa investigada, resulta oportuno segmentar por generaciones ya que dependiendo de ellos las preferencias y motivaciones varían, para los boomers resultó más satisfactoria la remuneración y las comisiones, mientras que, para las generaciones más jóvenes, la flexibilidad de horarios y las oportunidades de crecimientos resultaron más importantes.

Por otro lado, se logró determinar que la categoría más importante para los empleados es la cultura organizacional y la menos importante, el estilo de liderazgo. Con base en los resultados adquiridos, se pudo determinar que en general los factores que más influyen en la satisfacción de la totalidad de los empleados son el ambiente laboral, la remuneración y la libertad que se tiene en el cargo, dependiendo de la edad puede haber mayores inclinaciones hacia distintos beneficios como se mencionó anteriormente, pero al observar la población como un todo, estas son las que sobresalen.

Palabras clave: calidad de vida labora, satisfacción, bienestar, estilo de liderazgo, cultura organizacional, compensación, responsabilidad social, y generaciones.

Introducción

El bienestar de una persona dictamina de distintas maneras su actitud frente a su familia, su trabajo y la satisfacción personal, cuando se encuentran satisfechos con lo que hacen, tienden a hacer las cosas mejor siendo así muchos más productivos y eficiente que cuando se siente inconformes. Según cifras del DANE (2018) en Colombia hay 22.6 millones de personas que se encuentran empleados y dentro de estos, alrededor de 2.6 millones (11.7%) se encuentran inconformes con sus contratos de trabajo y 5.2 millones (23%) quisiera cambiar de trabajo.

Adecco (2016), la agencia más grande de empleo en Colombia y en el mundo menciona algunas de las razones por la cual se dan estas inconformidades en los empleados y entre esas se destaca el ambiente laboral. Esta empresa recalca la importancia de un buen ambiente para la satisfacción de los empleados y la existente necesidad de siempre velar por hacerlo lo más agradable posible, incentivando así la comunicación y la confianza entre todos los trabajadores. Dentro de otro estudio desarrollado por Adecco (2017) en agosto del 2017, fueron encuestados distintos trabajadores sobre los motivos por lo cual renunciaban. Dentro de los resultados se evidencio de tercer lugar el factor del ambiente laboral, el primer y segundo respectivamente fueron el no tener oportunidades de ascenso dentro de la empresa (22.41%) y el encontrar mejores importunidades laborales en otras empresas (20.96%).

El observatorio laboral de la Universidad del Rosario desarrolló un estudio en el cual analizaron los patrones de satisfacción existentes en el mercado laboral urbano de Colombia en el 2017. En la tabla a continuación, podemos observar distintas razones por la cual los asalariados no se encuentran conformes con sus empleos. Dentro de la tabla, la cifra más alarmante que se presenta esta dada por el porcentaje de encuestados que desean cambiar

de empleo (22%), esta cifra es seguida por el cuestionamiento sobre la compatibilidad entre el horario laboral y las responsabilidades familiares (12.37%). La inconformidad debido al tipo de contrato de trabajo es otro indicador que fue evaluado y el 11.73% afirmó no encontrarse conforme con ello.

Tabla 1. Inconformidades por genero

Tipo de Empleo	Indicadores	Hombres	Mujeres	Total
Asalariados	Porcentaje de personas NO conformes con su tipo de contrato	10,94	12,73	11,84
	Porcentaje de personas que desean cambiar de trabajo	21,14	23,26	22,20
	Porcentaje de persona NO satisfechas en su trabajo actual	10,67	12,19	22,86
	Porcentaje de persona que sus horario laborales NO es compatible con sus responsabilidades familiares	12,18	12,62	24,80

Fuente: LaboUR, 2018

La tabla 2, presentada a continuación arroja los porcentajes de insatisfacción de los empleados dado por sus contratos de trabajo y acorde a las industrias a la cual pertenecen. Los mayores porcentajes de inconformidad se observan en el sector de la administración pública y en el sector minero, tener esta distinción entre sectores resulta de gran importancia, ya que la naturaleza de estos contratos es distinta y por ende las razones por la cual se genera la insatisfacción tiene distintas causalidades, por lo que para lograr distinguir los motivos de insatisfacción del trabajador habría que evaluar cada sector de manera individual.

Tabla 2. Porcentaje de personas NO conformes con su contrato en Colombia

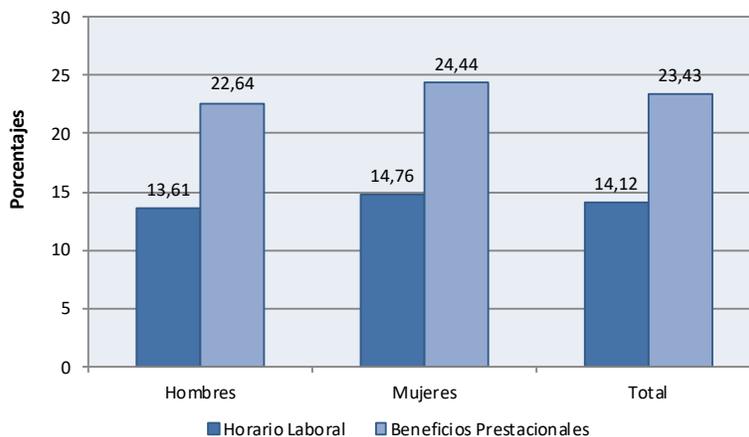
Sectores	Hombres	Mujeres	Total
Administración Pública	35,29	40,28	38,12
Educación	30,80	36,66	33,92
Comercio	24,17	39,55	28,68
Construcción	27,03	49,20	28,57
Servicios	23,30	32,12	28,04
Industria	30,89	24,26	27,77
Agricultura	23,62	30,55	24,33
Minas	37,96	-	37,96

Fuente: LaboUR, 2018

Dentro de la misma tabla se presenta una segmentación generada por el sexo del encuestado, al mirar un espectro general de las causalidades de insatisfacción no se logra observar esta distinción de inconformidades entre los hombres y las mujeres. Sectores como el de la construcción y la administración pública tienden a ser los menos favorecidos para las mujeres mientras que el sector minero al igual que la administración pública son los que los hombres rechazan.

Volviendo a la generalización de los empleados en Colombia, otro de los resultados encontrados dentro de la encuesta del Rosario arroja la siguiente información.

Gráfica 1. Porcentaje de personas NO satisfechas con su horario laboral y/o beneficios prestacionales en Colombia



Fuente: LaboUR, 2018

Dentro de la gráfica se observa la comparación entre dos razones distintas de insatisfacciones, por un lado, se calcula el nivel de inconformidad debido a los horarios laborales, mientras que, por el otro, se mide la inconformidad dada por con los beneficios prestacionales. En ambos casos se presenta una insatisfacción de cierto grado, pero el mayor porcentaje se evidencia notoriamente en la inconformidad en los beneficios prestacionales.

El concepto de beneficio prestacional hace referencia a todos aquellos beneficios que el empleado tiene por el simple hecho de trabajar en una empresa, es un plus del salario que puede darse por conceptos como máquinas de café gratis, meriendas regaladas por la empresa, o eventos organizados por la empresa a sus empleados. Entendiendo el concepto podemos evidenciar que más allá del salario, los empleados también evalúan esos beneficios extras que una empresa les pueda brindar.

La calidad de la vida laboral es un factor que abarca un amplio espectro de variables, dentro de ellos se encuentran variables tales como el salario, el horario laboral, los beneficios prestacionales, el ambiente organizacional, jerarquía de la organización, salud y seguridad laboral, y posibilidades de ascenso entre otras. El texto Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrado desde la Psicología Social de la Universidad de Oviedo, presenta una tabla en la cuales los indicadores de vida laboral se segmentan dentro de cuatro categorías y sus subcategorías como pueden ver a continuación. Observando la tabla se logra comprender la amplitud de las variables que hacen parte de la calidad de vida laboral y el nivel de satisfacción de este conjunto de variables para un trabajador dictamina su nivel de satisfacción.

Tabla 3. Categorías de Indicadores de la calidad de vida laboral

Indicadores individuales	Satisfacción laboral
	Expectativas, motivación
	Actitudes y valores hacia el trabajo
	Implicaciones, compromiso, centralidad del trabajo
	Calidad de vida laboral percibida
Media ambiente de trabajo	Condiciones de trabajo
	Diseño ergonómico
	Seguridad e higiene
	Nuevas tecnologías
	Análisis de puestos
	Características y contenido del trabajo
Organización	Oranización del trabajo, efectividad y productividad
	Organigrama, estructura y funcionamiento
	Cultura y cambio organizacional
	Participación y toma de decisiones
	Factores psicosociales
	Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
Entorno sociolaboral	Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
	Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida
	Variables sociodemográficas
	Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral
	Prevención de riesgos laborales

Fuente: Segura y Agulló, 2002

Los niveles de satisfacción otorgados para cada una de las variables de calidad de vida laboral son sujetos a la perspectiva de cada individuo, pero hay factores que tienden a ser los más relevantes a la hora de evaluar la calidad de vida laboral. Lockwood publicó una investigación titulada *Work/Life Balance Challenges and Solutions*, en este menciona una encuesta en la cual el tiempo para la familia fue seleccionado como la prioridad número uno dentro del trabajo y la vida para el 85% de las mujeres y el 82% de los hombres (Lockwood, 2003). La cantidad de indicadores que califican la calidad de vida laboral son numerosos, pero dentro de ellos existe una jerarquía de relevancia e importancia lo cual es importante reconocer.

La insatisfacción de los empleados se puede generar por distintas variables las cuales pueden ser diferenciadas, dado por industria, género y hasta términos de contratos, pero hay variable que logran tener mayor relevancia frente a otras. Todos buscamos sentirnos cómodos y satisfechos con nuestro trabajo y cuando esta necesidad básica es alcanzada, encontramos que hay un efecto positivo no solo para la persona sino también para la empresa ya que un empleado motivado y contento es mucho más eficiente que uno inconforme e infeliz.

Pregunta

¿Cuáles de los indicadores de calidad de vida laboral tienen un mayor efecto en la satisfacción de los empleados en la empresa Marsh Colombia, sede Bogotá?

Hipótesis

Entre mayor sean los indicadores de calidad de vida laboral, mayor será la satisfacción de los empleados en Marsh Colombia sede Bogotá

Objetivo general

Determinar qué factores de calidad de vida laboral afectan mayormente la satisfacción de los empleados de Delima Marsh Colombia sede Bogotá.

Objetivo Específicos

1. Reconocer los factores más importantes de calidad de vida laboral con los empleados de Delima Marsh Colombia sede Bogotá.
2. Caracterizar los niveles de satisfacción de los empleados en Delima Marsh Colombia sede Bogotá frente a aspectos de calidad de vida laboral.
3. Identificar los aspectos de la calidad de vida laboral que más influyen en el nivel de satisfacción de los empleados.
4. Desarrollar posibles alternativas para contribuir al incremento de la satisfacción de los empleados de Delima Marsh Colombia sede Bogotá.

A continuación, se desarrollarán los objetivos de esta investigación e se iniciará por establecer un marco teórico de lo que abarca la calidad de vida laboral y como esta se encuentra vinculada a la satisfacción. Luego, se describirá la metodología utilizada para recopilar la información que será utilizada para abarcar los objetivos establecidos. Una vez establecida la metodología, se compartirán los resultados lo cual conllevará al establecimiento de la conclusión y posibles recomendaciones a seguir.

1. Objeto de estudio

Marsh and McLennan Companies (MMC) es una firma de talla mundial la cual está conformada por cuatro distintas empresas: Marsh, Mercer, Oliver Wyman Group y Guy Carpenter. Alrededor de 1997 la rama de la firma encargada del corretaje de seguros (Marsh) obtuvo presencia en Colombia por medio de la compra de Delima, una compañía colombiana encargada de prestar el mismo servicio. En Colombia como en el mundo, Marsh o Delima Marsh como se le conoce en Colombia, es reconocida dentro de su sector por ser un excelente lugar para aprender, pero, una vez se tiene total conocimiento del sector y se manera de funcionar muchos trabajadores abandonan la empresa.

Según el reporte anual de desempeño del área de recursos humanos de Marsh sede Bogotá, el número de empleados que abandonaron la empresa en el 2018 fueron 135, este valor es equivalente al 17,2 % del total de empleados. Las cifras mencionadas resultan alarmantes debido a dos razones: uno, estas podrían estar indicando problema en la calidad de vida laboral dentro de la empresa, y dos, las rotaciones de empleados disminuyen en rendimiento de la empresa y cada nueva inducción resulta en costos adicionales para la empresa (I. Lazar, C. Osoian & P. Ratiu, 2010).

Dentro de la tabla 4. se puede observar que la rotación de empleados en Delima Marsh disminuyo con respecto al 2017 pero observando la tabla complete y teniendo en cuenta los años 2015 y 2016, el comportamiento de este indicador no es estable y tiende a disminuir un año y al siguiente incrementar. Contrario a lo sucedido con el índice de rotación total, el índice de rotación voluntaria si ha logrado ir en decadencia durante los últimos dos años lo que quiere decir que menos empleados están renunciando aun que, al sacar la proporción correspondiente de rotación voluntaria sobre la rotación total, siguen

manteniéndose prácticamente las mismas proporciones del total de empleados que rotan voluntariamente para el 2017 y 2018.

Tabla 4. Rotación Delima Marsh

Indicador	2015	2016	2017	2018
Rotación Total	20.2%	19.8%	22.6%	17.2%
Rotación Voluntaria	15.5%	17.2%	13.1%	9.3%
RV/Total	76.7%	86.8%	57.9%	54.0%

Fuente: Delima Marsh, 2018

Con la información recopilada dentro de la tabla 6. sobre los motivos de retiros de persona que va del 2019 se logra evidenciar que la renuncia o rotación voluntaria continúa teniendo la misma proporción que en los anteriores dos años. El porcentaje de renuncias represente un 57% del total de los motivos de retiros, seguido viene el mutuo acuerdo con un 30% del porcentaje. Hasta el momento han rotado 60 empleados, este valor representa una rotación del 12,5% con respecto a la población actual que son 444 personas. La edad promedio de cada motivo de retiro es presentada en la última columna de la tabla 6. y, lo que se logra evidenciar es los dos motivos con mayor peso tienen un promedio de edad que se ubica dentro de los treinta años, el mutuo acuerdo con un promedio de edad de 39 años y las renuncias un promedio de 33 años.

Tabla 5. Motivo de Retiros hasta Abril 2019

MOTIVO	Cantidad	Porcentaje	Edad Promedio
Justa Causa	1	1,7%	37
Mutuo Acuerdo	18	30,0%	39
Renuncia	34	56,7%	33
Sin Justa Causa	2	3,3%	45
Terminación Periodo de Prueba	2	3,3%	39
Terminacion Por Pension	3	5,0%	58
TOTAL	60	100%	42

Fuente: Delima Marsh, 2019

Por otro lado, según las encuestas realizadas por el área de Facilites la cual se encarga del manejo y suministro de tareas como el orden, el aseo, el servicio de cafetería y snacks entre otras, el Net Promoter Score (NPS) es del 67%, esta métrica se encarga de medir la probabilidad de que una persona recomiende a una marca o en este caso a un área de la empresa. Según la escala desarrollada por Frederick Reichheld el creador de esta métrica, los empleados esa dentro de detractores por lo que no se encuentran satisfechos con el servicio de esta área de la empresa y no lo recomendarían a otra persona (2003). A continuación, puede observar la escala del Net Promoter Score y sus respectivas calificaciones.

Tabla 6. Net Promoter Score

Detractor						Pasivo		Promotor		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Reichheld, 2003

Dentro del estudio de compromiso realizado por el área de recursos humanos también se logró determinar las categorías que lo empleados calificaron más bajas dentro de la empresa. Las primeras dos categorías más desfavorecidas resultaron ser la mismas para hombre y mujeres, pero de ahí en adelante el orden de des favorabilidad cambia y deja en evidencia la diferencias que hay en preferencias entre géneros. Observando la tabla 7. podemos notar que ambos géneros sientes que hay labores que realizan que sin ineficientes y al mismo tiempo que no se sientes remunerados acorde a su desempeño. Las mujeres tienden a valorar más tu tiempo de descanso y les es sumamente importante la comunicación y el compañerismo mientras que, para los hombres, la innovación y la

tecnología es lo más importante al igual que las posibilidades de ascenso, pero no dejan atrás la importancia del compañerismo.

Tabla 7. Categorías menos favorables por género

MUJERES		HOMBRES	
35.4	Las actividades en mi departamento/función que tienen poco o ningún valor se identifican y eliminan.	37.5	Las actividades en mi departamento/función que tienen poco o ningún valor se identifican y eliminan.
37.5	Cuánto mejor sea mi rendimiento más recompensas recibiré.	45.8	Cuánto mejor sea mi rendimiento más recompensas recibiré.
41.7	Puedo desconectarme del trabajo durante el horario de descanso (es decir, cuando elije no trabajar).	45.8	Mi empresa operadora experimenta regularmente con nueva tecnología
44.7	El director ejecutivo de mi empresa operadora y el equipo de liderazgo máximo están genuinamente interesados en las opiniones e ideas de los empleados.	50	Existe un nivel de cooperación óptimo entre mi equipo/departamento y otros equipos/departamentos dentro de mi empresa operadora.
45.8	Existe un nivel de cooperación óptimo entre mi equipo/departamento y otros equipos/departamentos dentro de mi empresa operadora.	50	Tengo una visión clara de mis posibles trayectorias profesionales en esta empresa.

Fuente: Delima Marsh, 2018

Teniendo en cuenta los resultados expuestos resulta oportuno entender la distribución de la población dentro de Delima Marsh sede Bogotá. La Tabla 8. presenta la composición de la oficina de Bogotá por género y al observar el porcentaje se evidencia que dos tercios de la población de la empresa son compuestos por mujeres. Por otro lado, la Tabla 9. hace una distribución generacional de la fuerza laboral, dentro de ella resulta pertinente recalcar que el 70% de personal se encuentra dentro de la generación “Y” también conocida como millennials. La segunda generación con mayor participación dentro de la empresa es la “X” con el 22.5%, el restante 8% está conformado por 6.5% de baby boomers y 1.4% Centennials.

Tabla 8. Población Delima Marsh por genero

	Numero	Porcentaje
Mujeres	293	66%
Hombres	151	34%
Total	444	100%

Fuente: Elaboración propia datos tomados de Delima Marsh

Tabla 9. Población Delima Marsh por generaciones

Generación	Año Nacimiento	Cantidad	Porcentaje
Centennials o Z	Hoy-1996	6	1,4%
Millennials o Y	1995-1977	309	69,6%
X	1976-1965	100	22,5%
Boomers	1964-1946	29	6,5%
Total		444	100%

Fuente: Elaboración propia datos tomados de Delima Marsh 2018

La insatisfacción de los empleados se puede generar por distintas variables las cuales pueden ser diferenciadas, dado por industria, género y hasta términos de contratos, pero hay variable que logran tener mayor relevancia frente a otras. Todos buscamos sentirnos cómodos y satisfechos con nuestro trabajo y cuando estas necesidades básicas son alcanzadas, encontramos que hay un efecto positivo no solo para el trabajador sino también para la empresa ya que un empleado motivado y contento es mucho más eficiente que uno inconforme e infeliz. En el caso de Delima Marsh Colombia sede Bogotá resulta pertinente identificar los factores de la vida laboral que los empleados consideran más importante para así lograr tener empleados más satisfechos y paralelamente disminuir la rotación de empleados que resulta tan costosa para la empresa.

2. Revisión de la literatura

Previo a las definiciones de calidad de vida laboral resulta pertinente entender los conceptos de bienestar y satisfacción:

2.1. Definición de bienestar y satisfacción

El artículo *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being* (Sobre la felicidad y los potenciales humanos: una revisión de la investigación sobre el bienestar hedónico y eudaimónico) Richard Ryan y Edward Deci construyendo un significado para bienestar utilizando dos perspectivas la hedónica y la eudaimónica. Ellos mencionando como la hedónica se enfoca en la felicidad y define bienestar en términos de aversión al sufrimiento y lograr disfrutas de placeres, por el otro lado la eudaimónica se enfoca más en la auto realización y el significado que las personas le vean a la vida. Al compenetrar ambas perspectivas del bienestar logramos observar que este estado está dado logrando niveles óptimos en las experiencias vividas y en el funcionamiento de una persona, por tanto, para el caso de bienestar laboral es el sentirse a gusto con estos factores dentro del encontró laboral.

2.2. Definición calidad de vida laboral

La real academia española proporciona seis diferentes significados para satisfacción, pero para el fin a cumplir se utilizarán las dos siguientes: “Cumplimiento del deseo o del gusto” y “Confianza o seguridad del ánimo”. (RAE, 2001, p.1379) Teniendo claridad sobre el significado de estos dos conceptos podemos continuar a profundizar sobre la calidad de la vida laboral.

Según Gonzalez y Peiro (1996) , el significado del término calidad de vida laboral abarca todo aquello relacionado con el trabajo como el sueldo, lo horarios, lo beneficios, las relaciones humanas y demás factores que pueden considerarse relevantes para la satisfacción y motivación laboral, además de las mencionadas anteriormente los autores incluyen las propias experiencias de trabajo como un factor relevante adicional. En pocas palabras resumen la calidad de vida laboral como la reconciliación entre las experiencias humanas y los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Sandhya brinda una definición más profunda de la calidad de vida en la cual vincula a la definición anterior el bienestar del trabajador. Su estudio realizado en el 2013 titulado A Study On The Effect Of Quality Of Work Life (Qwl) On Organisational Citizenship Behaviou define la palabra calidad de vida laboral como la calidad de relación entre los empleados y el entorno laboral total, adicionalmente comparte su opinión sobre el aumento de la calidad de la vida laboral la cual asegura ayuda no solo al bienestar de los empleados, si no también bienestar para toda la organización.

Un grupo de investigadores de The Social Indicator Research (Investigadores de Indicadores Sociales) público en el 2001 una investigación donde comparten sus hallazgos acerca del vínculo que tiene el nivel de satisfacción de trabajo con los factores que no están relacionado al trabajo. Ente estos destacaron el nivel de felicidad personal y la satisfacción con su vida en todos los aspectos. También mencionan un método de medición de la calidad de vida laboral el cual tiene un su orden de jerarquía de importancia de primero la satisfacción de vida seguido por la satisfacción en el trabajo y de ultimo satisfacción con elementos puntuales del trabajo.

El concepto de calidad de vida laboral busca satisfacer paralelamente la calidad de vida, razón por la cual es pertinente entender el concepto. Ardila propuso una nueva definición la cual describiera de manera integrada y clara el concepto. “Un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida.” (2003)

Ardile nos propone una mirada de la calidad de la vida laboral enfocada únicamente en el trabajador, pero, Segurado y Agulló (2002) nos proponen dos perspectivas para dirigirse a este tema. Dentro de su trabajo titulado La calidad de vida laboral en el trabajo y desde Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrado desde la Psicología Social los autores brindan una explicación de estos dos enfoques. la perspectiva la cual puede ser psicológica y tiene como foco de interés al trabajador o puede ser un enfoque en el entorno de trabajo el cual tiene de foco de interés a la organización. El enfoque psicológico tiene un nivel de análisis micro, los aspectos relevantes son subjetivos ya que son acorde al individuo y el objetivo general es el bienestar y la salud del trabajador, de manera contraria, el enfoque de entorno de trabajo tiene un nivel de análisis macro, los aspectos relevantes son las condiciones y el medio ambiente del trabajo y su objetivo general es la eficacia y productividad de la empresa.

2.3. Complementos de la calidad de vida laboral

El tema de calidad de vida laboral ha sido un tema que ha venido en un creciente auge debido a la importancia que este tiene para las compañías como menciona Lockwood en tu trabajo de investigación *Work/Life balance. Challenges and Solutions* (2003). La autora considera que las tres razones más importantes por las cuales el tema ha alcanzado tanto interés son: la competencia global, el renovado interés en los valores de la vida familiar y personal y el envejecimiento de las personas en edad para trabajar. Por lo motivos mencionados anteriormente la autora considera que los departamentos de recursos humanos de las empresas tienen que estar implementando y buscando nuevas formas para demostrar su ventaja competitiva frente a otras empresas por lo que el factor calidad de vida laboral es de gran importancia.

Adicional a la captación de los mejores trabajadores, la calidad de vida laboral también tiene beneficios que van directamente ligados a ganancias para la empresa. La reducción de costos dada por menores porcentajes de abstinencias y renunciaciones, el incremento del 30% la productividad de los empleados y por último una mejora en la imagen de la empresa no solo a ojos de los clientes, pero como se mencionó anteriormente, ante los trabajadores más deseados. (I. Lazar, C. Osoian & P. Ratiu, 2010).

García y Forero (2016) brindan sus opiniones sobre la importancia de la calidad de vida laboral con un enfoque hacia el trabajador, incluyo el siguiente texto extraído de la investigación desarrollada por ambos titulado *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá–Colombia*.

Brindar un ambiente laboral propicio es un tema de suma importancia para cualquier organización. El talento humano es la fuerza que mueve cualquier proceso, facilita el desarrollo de este y, sin duda alguna, fortalece el progreso continuo tanto de los empleados como de la organización. Es relevante no solo suplir las necesidades básicas del empleado; de por medio aparece una gran variedad de necesidades personales que influyen directamente en los comportamientos y actitudes que el trabajador tiene dentro de la organización; por esto dichas necesidades deben ser ajustadas dentro de la empresa para que la calidad de vida laboral del empleado sea óptima.

Profundizando en la opinión que a los empleados hay que complacerlos con más que solo las necesitan básico, Friedman y Greenhaus (2005) exponen la importancia de mantener una buena relación entre trabajo y familia para lograr una buena calidad de vida laboral en su libro *Work and Family – Allies or Enemies*. El conflicto entre la familia y el trabajo pueden generar consecuencia que afectan la calidad de la vida familiar y el logro de la trayectoria de carrera deseado. Para las mujeres las consecuencias van más ligado a implicaciones en el mundo laborar, oportunidades limitadas de carrera, menor posibilidades de avances en la organización y la necesidad de tener que elegir entre las aparentes opciones de una carrera activa y satisfactoria o un matrimonio e hijos. En el caso de los hombres tiene que intercambiar valores personales y de carrera para hacer funcionar un familiar con dos personas trabajando haciendo así los roles de los familiares más igualitarios.

Los beneficios que otorga una empresa es otro factor que de la calidad de vida laboral que va más allá de lo necesario y según la siguiente referencia, son considerados

sumamente importante para la satisfacción de los empleados. Un estudio realizado en el 2005 titulado *Work and family-allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices* se encargó de medir la importancia que tienen las políticas de apoyo en una empresa. Los resultados indicaron como resultaba de gran importancia el disponer de las pólizas para la satisfacción de los empleados, pero no el hacer efectivo el uso la póliza, esto no tenía la misma importancia sobre los niveles de satisfacción. (M. Butts, W. Casper & T. Yang, 2013).

Por otro lado, la flexibilidad del horario laboral es otra pieza clave dentro de los indicadores de calidad de vida laboral. Cuando los horarios flexibles son soportados por los gerentes y administradores, los niveles de satisfacción con el empleo son mucho más elevados. Para las personas que tienen responsabilidades familiares, el tener horarios flexibles es visto más como una necesidad que como un beneficio. (Galea, Houkes, & De Rijk 2014). Con este tercer beneficio adicional logramos recopilar tres ejemplos dentro de los infinitos que se puede utilizar dentro de una empresa que van más allá de lo estrictamente necesaria y legalmente obligatorias.

Contemplando la sinergia de referencias con respecto a la calidad de vida laboral logramos contemplar la creciente importancia que se le ha venido dando al tema y debido a esto, muchas empresas se han visto en la obligación de desarrollar políticas y prácticas para alcanzar una mejor satisfacción en los empleados. (E. Ernst, S. Lewis & L. Hammer, 2010). Un sinnúmero de alternativas han surgido a raíz de esto, todas buscando incrementar los niveles de calidad en vida laboral y la manera más efectiva de disponer de sus recursos para mantener a los empleados satisfechos.

En conclusión, la calidad de la vida laboral es un concepto que ha venido creciendo en el ámbito organizacional, no solo para mantener a los empleados motivados, sino que también, a su vez genera ganancias para las empresas. Hay un sinnúmero de maneras de analizar la calidad de la vida laboral y el este concepto como tal desprende un amplio portafolio de elementos que lo componen, pero sin importar como se decida ser aplicado la más importante es tener en cuenta la voz de los empleados para así generar mayores beneficios para todos.

3. Metodología de Investigación

3.1. Inicial

Inicialmente, para la recolección de datos, se iba a implementar una metodología de encuesta masiva dentro de Delima Marsh sede Bogotá, pero debido a las falsas expectativas que tal encuesta podría generar ya que hace dos años la empresa realizó una encuesta masiva similar, el área de recurso humano informo que tal metodología no podría ser implementada. Como alternativa, recomendaron y aprobaron la ejecución de grupos focales dentro de los cuales resultaba de suma importancia que se hiciera la aclaración de que los fines de ellos eran únicamente para una tesis de grado y que de ninguna manera estaba vinculado directamente con la empresa.

3.2. Adaptación

Teniendo en cuenta los cambios en la metodología de recolección datos, para lograr recopilar la información que dieras respuesta a los objetivos generales y específicos que se plantearon en la tesis, resulto pertinente e indispensable desarrollar un hibrido entre grupos focales y encuestas. Utilizando la metodología de grupo focal se recopilaron opiniones detalladas y posturas claras sobre el juicio de los participantes. Paralelo a la información que nos permito recoger, esta metodología también brindo una mayor libertad de expresión a los participantes ya que se realizó dentro de un ambiente informal en el cual los invitados sintieron el libre albedrío de aportar los comentarios que gustaron libremente y de manera espontánea sabiendo que sus nombres no iban a ser utilizados dentro del trabajo y a su vez sabiendo que es un trabajo de grado el cual no está vinculado directamente con la empresa de ninguna manera. Debido a la naturaleza de esta metodología de recolección de datos, la

información obtenida son datos cualitativos razón por la cual se encontraron opiniones repetitivas y/o semejantes para así poder detectar posturas compartidas. A su vez, por medio de las encuestas se logró determinar las preferencias y las distintas calificaciones que los empleados de Delima Marsh sede Bogotá les otorgaban a distintos elementos de la calidad de vida laboral. Para la recopilación de esta información se le brindo a cada uno de los participantes de los grupos focales una hoja la cual contaba con cuatros distintas preguntas que pueden ser observadas en el Anexo 3.

Para los grupos focales desarrollados se tuvo en cuenta que los participantes debían pertenecer a distintas áreas, tener distinto años de antigüedad, desarrollar distintos cargos, y tener distintitas edades, esto para lograr aumenta el alcance de la investigación ya que los grupos focales son muestreos no probabilísticos y en estos casos no se puede calcular una muestra de la población por lo que, se tuvo presente que distintos perfiles debían participar para obtener datos que representen la opinión de la empresa como un todo. La colaboración del área de recursos humanos y en específico la ayuda de Ana María Espinoza la subgerenta del área resulto clave ya que para detalles e información como la mencionada anteriormente y en el caso mencionado en particular proporcionaron un Excel que contenía todos los datos de los empleados entre ellos los mencionados anteriormente.

Teniendo en cuenta el cambio de las variables mencionadas se escogieron veinticuatro empleados de Marsh sede Bogotá y se realizaron cuatro grupos focales de seis personas cada uno. Para la realización de los grupos focales se enviarán invitaciones grupales por medio del correo corporativo en las cuales se brindó una corta explicación de la naturaleza del trabajo al igual que del tema de grupo focal, en el anexo 1 se puede observar la totalidad del cuerpo del correo enviado. Una vez confirmados los participantes, se llevaron a cabo los grupos focales, para estos se utilizó una agenda la cual está

compuesta por las preguntas y actividades a realizar durante el ejercicio. Dentro de la agenda de la actividad se inició con preguntas generales como, ¿qué es la felicidad? luego, se entró en detalle en el tema de la satisfacción laboral solicitándole a los participantes que llenen un cuestionario solicitaba la calificación de ciertas categorías dentro de Delima Marsh del 1 al 10. Para observar la totalidad de la guía utilizada para el cronograma de los grupos focales se puede revisar el anexo 2.

4. Resultados

4.1. Reconocer los factores más importantes de calidad de vida laboral con los empleados de Delima Marsh Colombia sede Bogotá.

Por medio de preguntas como ¿Qué es para usted la felicidad laboral?, ¿Que lo hace feliz a Usted en el Trabajo en Delima? y, ¿Que lo motiva a trabajar en Marsh? se lograron recopilar las distintas opiniones que los empleados de Delima Marsh tienen sobre la calidad de vida laboral. Para todos los grupos focales resultado de suma importancia el ambiente laboral, recalcaron que es el lugar al que vas todos los días y por tal razón el ambiente y la cultura que se maneja dentro de una organización es un factor sumamente importante, incluso en una ocasiones puntuales comentaron que habían estado en distintas corredoras del país y que en todas con la excepción de Delima Marsh, se vivía internamente un ambiente tenso, de competencias e incluso de malos tratos por parte de los jefes. La importancia del respeto y la igualdad fue otro factor compartido por muchos, mencionaron como dentro de Delima las relaciones que se manejaban eran informales, pero al mismo tiempo de respeto y que sentía la total libertad de hablar con sus jefes de ser necesario. Dentro de distintos grupos focales una persona de generación “Y” y otra Baby Boomer compartieron la misma opinión sobre lo importante que para ellos tenía el poder endeñar a las personas, disfrutaban de ser un tipo de coach para ellos y empujarlos a dar más.

Dentro de los comentarios de las personas más jóvenes y pertenecientes a la generación “Y”, predominó la importancia de los grupos de trabajo, les parece sumamente importante estar rodeado por un equipo en el que confíen y en el que se puedan apoyar uno con otros en lo que necesiten viendo a los compañeros más como amigos y no tanto como compañeros de trabajo. La generación de los baby boomers mencionaron en repetidas

ocasiones la importancia que para ellos tenía el compromiso y uno de ellos que lleva trabajando dentro de la empresa alrededor de 24 años menciona que esta virtud se ha venido perdiendo dentro de la empresa y que siente que las personas no están tan comprometidas como antes. Observando los comentarios dados por las personas con mayor antigüedad dentro de la empresa se pudo detectar que estas consideran que los horarios laborales y la flexibilidad de sus tiempos han mejorado, pero cuando observan todos los cambios que se han realizado, la empresa parece haber desmejorado en sus niveles de bienestar y actividades que generaban una mayor cercanía entre los trabajadores. En la tabla 10. presentada a continuación se exhibe de forma resumida lo presentado anteriormente, la segunda columna titulada “Frecuencia en Grupos Focales” se encargada de mostrar cuantos de los cuatros grupos focales mencionaron tal factor como uno de los más importantes.

Tabla 10. Resultados: Factores mas importantes

Factores importantes	Frecuencia en Grupos Focales	Connotación Actual
Ambiente Laboral	4/4	Positivo
Respeto	2/4	Positivo
Igualdad	2/4	Positivo
Relación con Jefes	3/4	Positivo
Ser Lider	2/4	Positivo
Equipo de Trabajo	2/4	Positivo
Compañerismo	4/4	Positivo
Compromiso del Personal	2/4	Negativo
Integración	1/4	Negativo
Subsidio de estudio	2/4	Positivo
Cuarto Lactancia	2/4	Positivo

Fuente: Elaboración propia

4.2. Caracterizar los niveles de satisfacción de los empleados en Delima Marsh

Colombia sede Bogotá a aspectos de calidad de vida laboral.

Utilizando el cuestionario adjunto en el Anexo 3. se logró determinar los niveles de satisfacción que tiene los empleados de Delima. Por medio de la primera pregunta se logra identificar la calificación que los empleados le dan a las siete categorías cuestionadas y, recopilando esa información se desarrollan unas calificaciones promedio las cuales se utilizan para analizar de manera global que tan satisfechos se encuentran los empleados con cada una de las categorías.

Tabla 11. Resultados: Calificación sobre 10 de las siguientes categorías

Categoría	Promedio
Estilo de Liderazgo	7,63
Cultura Organizacional	8,63
Compensación y Beneficios	6,50
Bienestar	7,38
Responsabilidad Social	8,00
Contenido del Cargo	6,88

Fuente: Elaboración propia

Observando la tabla 11. resulta evidente que, de las siete categorías, la cultura organizacional fue la que mayor calificación obtuvo y por tanto, en promedio, los empleados de Delima se encuentran satisfechos con su funcionamiento actual. La segunda mejor calificación la obtuvo la responsabilidad social, esta se observa dentro de la empresa con pequeños detalles como la implementación de hojas recicladas en las impresoras y campañas que la empresa a nivel mundial promueve como la plantación de árboles y la participación en maratones dirigidas a causas sociales. De tercer lugar y cuarto lugar se encuentran estilo de liderazgo y bienestar, estas categorías no tienen el mejor promedio de

desempeño, pero tampoco tiene un alto nivel de satisfacción, con calificaciones de 7.6 y 7.3 están dentro del rango de notas “aceptables”, por lo que pueden ser mejoradas, pero no son la prioridad más urgente. Las dos calificaciones más bajas fueron dadas por compensación y beneficios y contenido del cargo, como se mencionará más adelante, la empresa tuvo un cambio de normas en el tema compensatorio que perjudico a parte del personal el cual deajo de gozar de estos beneficios, por otro lado, en repetidas ocasiones el personal compartió como en su área les designan tareas que no les pertenecen y que no existía un orden claro de sus labores.

La tabla 11. comparte las calificaciones de cada categoría, pero, resulta esencial para la priorización de las mejoras conocer la importancia que cada categoría tiene para los empleados, por tanto, se les solícito organizar del uno al seis las seis categorías indicado con un úno la más importante y seis la menos importante. Teniendo los diferentes ránquines de los empleados, se procedió a sumar todos los valores para cada categoría para así lograr establecer un valor total por categoría y luego acorde al peso de la categoría, organizarla dentro del escalafón del uno al seis y así lograr tener promedio de las opiniones de los empleados sobre las categorías más importantes. Los resultados del ranking realizado pueden ser observados en la tabla 12.

Tabla 12. Resultados: Categorías por orden de importancia (1 el mas importante)

Categoría	Puesto
Cultura Organizacional	1
Bienestar	2
Contenido del Cargo	3
Compensación y Beneficios	4
Estilo de Liderazgo	5
Responsabilidad Social	6

Fuente: Elaboración propia

Para lograr tener un mejor entendimiento de lo que resulta más oportuno e importante priorizar, resulta indispensable hacer una comparación entre la tabla 12. y la tabla 11. Observando la tabla 12. vemos que la categoría más importante es la cultura organización la cual tiene un promedio de 8.6 y por tanto no resulta urgente su mejora. El bienestar está en el segundo puesto con 7.3 de calificación lo cual podría ser importante mejorar, pero, frente al tercer puesto perteneciente a contenido del cargo con una calificación de 6.8 resulta evidente que la prioridad se debe concentra para esta categoría.

El cuarto puesto en orden de importancia le pertenece a compensación y beneficios la cual tiene una calificación de 6.5, esta categoría junto con contenido del cargo debe ser la prioridad ya que, ambas se encuentran con las menores calificaciones y a su vez han sido rankeadas como entre el top cuatro categorías más importantes. El estilo de liderazgo esta de quinto puesto con una calificación de 7.6 por lo que sería importante tener presente implementar mejoras a estas categorías, pero luego de las realmente urgente como lo son contenido del cargo y compensación y beneficios. Bienestar y estilo de liderazgo, serían las categorías que necesitarían mejora y se deberían abarcar en el orden mencionado debido a la importancia de cada una.

Una vez se conocen las prioridades que se debe abarcar a la hora de implementar mejoras, resulta de suma importancia conocer los factores que consideran más importantes dentro de cada categoría, por tanto, dentro de la encuesta se solicitó escribir los factores más importantes para cada categoría. Obtenidas las encuestas se consolidaron los resultados en una tabla en la cual se incluyeron las características que más repeticiones obtuvieron para cada una de las categorías. Dentro de la tabla compartida a continuación se puede observar las características más mencionadas y en la columna a la derecha se indica la

cantidad de veces que cada una de esas características fue mencionada. En color gris se destacan las diez características que tuvieron las mayores repeticiones a través de todas las encuestas.

Tabla 13. Resultados: Características más importantes diferenciado por categorías

<i>Características</i>	<i>Frecuencia</i>
<u>Estilo de Liderazgo</u>	
Comunicación	7
Motivación	17
Reconocimiento	13
Conocimiento/Experiencia	8
<u>Cultura Organizacional</u>	
Respeto	15
Amabilidad	6
Diversidad	4
Honestidad	5
Jovenes como futuros lideres	6
<u>Compensación y Beneficios</u>	
Justos	9
Salario Acorde al mercado	18
Cumplimiento de pagos y prestaciones	3
Tener buenos beneficios	3
<u>Bienestar</u>	
Flexibilidad Horarios	8
Sentir Apoyo de la empresa	10
Limpieza, Orden	5
Incluir a las familias	4
Buen ambiente en el equipo de trabajo	6
<u>Responsabilidad Social</u>	
Cuidar Medio Ambiente	11
Promover sentido de pertenencia	3
Apoyar a fundaciones	7
<u>Contenido del Cargo</u>	
Possibilidad de crecimiento	12
Autonomía	9
Funciones acorde a lo estipulado	14
Retador	3

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo en línea con la importancia de la categoría de compensación y beneficios, la característica que más repetición obtuvo fue la de obtener un salario acorde al mercado con 18 repeticiones, representando así un 75% de los encuestados. La segunda característica más repetida fue dentro de la categoría de estilo de liderazgo y la característica fue la importancia de la motivación. Cultura organización es una de la casilla que obtuvo las mejores calificaciones y a su vez de tercer lugar de mayor repetición está el respeto por lo cual se podría deducir que el nivel de respeto al interior de la empresa es sobresaliente. De cuarto lugar en repeticiones está el tener una función acorde a lo estipulado, esto dentro de la categoría de contenido del cargo la cual también obtuvo altas repeticiones para la posibilidad de crecimiento y autonomía del cargo. Dentro de la tabla se puede encontrar otras características con altas valores de repeticiones, las más grandes se encuentran diferencias por el color gris pero la información que resulta realmente valida sobre esta tabla es el entender que consideran los empleados que compone cada categoría para así, lograr desarrollar las mejoras en los casos necesarios, por medio de factores precisos y en los casos que tenga un buen desempeño mantener lo que se está haciendo.

Las características más importantes resultan clave para la identificación de las definiciones que las categorías tiene para cada empleado y esto a su vez no muestra lo más importante para ellos dentro de cada categoría, así se logra entender a mayor profundidad su pensar. La tabla anterior fue desarrollada partiendo de la base de que se quiere saber que quisiera el empleado, pero, esto deja por fuera los factores motivacionales con las que ya cuenta la empresa, por tanto, la cuarta pregunta de la encuesta se basó en medir que tan importante consideran los empleados que son factores en que la empresa implementa actualmente. Para realizar la evaluación de los factores motivacionales hubo que investigar

cuales eran esos factores que actualmente la empresa proporciona a sus empleados, fue clave reunirse con el área de recursos humanos para lograr desarrollar un listado que incluyera la totalidad de los factores. Una vez completo el listado, se incluyó alado de cada elemento una casilla en la cual se debía de poner un chulo si se considerada útil, una cruz si no lo consideraban importante y por último un N/A si tales beneficios que no les aplicaba. La siguiente tabla expone los resultados obtenidos de tal pregunta, en color gris se rellenaron las casillas que representan los valores más altos para las tres diferentes respuestas que se podían escoger.

Tabla 14. Resultados: Factores de motivación Delima Marsh

Elementos	Respuestas		
	SI	NO	N/A
Manual de Convivencia	18	6	0
Sistema de Salud y Seguridad	20	4	0
Flex Time	9	0	15
Mobility	6	0	18
Cuarto Lactancia	2	0	22
Bonificaciones	21	0	3
Valores de la empresa	17	7	0
Retroalimentacion del cargo	18	6	0
Maternity	12	0	12
Diseño del lugar de trabajo	10	8	6
Capacitaciones	21	3	0
Cursos y Plataformas	19	5	0
Seguro de Vida	20	4	0
Poliza de Salud	24	0	0
Financiación de Estudios	15	3	6
Viernes de Jean	18	5	1
Primas Extralegales	24	0	0
Descuentos	12	12	0
Parqueadero	7	5	12

Fuente: Elaboración propia

De los diecinueve beneficios que se evaluaron, dos representado por póliza de salud y primeras extralegales, fueron considerados importantes para la totalidad de los entrevistados, de esta misma manera con una aceptación de importancia del 87% las bonificaciones y capacitaciones por lo tanto estas categorías al igual que las que tiene mayormente respuestas de “SI” deben ser mantenidas dentro de los beneficios de la empresa. Internamente en la columna de respuestas “SI” encontramos distintos elementos que fueron considerados importantes por la gran mayoría, pero, observando la columna de respuestas “NO” el análisis se desarrolla de una manera diferente ya que en ningún momento se ve una totalidad de veinticuatro dando la misma respuesta, únicamente en un elemento la mitad de los entrevistados respondieron “NO”. El beneficio que obtuvo doce votos al “NO” fueron los descuentos, eso indicando que los lugares en los que se obtienen descuentos en estos momentos no resultan útiles para la mitad de la población de Delima por tanto sería útil valorar la alternativa de incluir otro lugar más no cambiarlos ya que la otra mitad si considera importante tal herramienta.

La última columna de respuestas está representada por “N/A” que indica los casos en que el beneficio no aplica. La importancia de tal columna recae en que en pueden existir una gran variedad de beneficios, pero no siempre todos les aplican a todas las personas. En el caso de cuarto de lactancia y marternity es entendible que no a todos les aplique ya que una se da solo para mujeres que acaban de tener un hijo y el segundo beneficio que tiene como base tener un horario más flexible post parto aplica para hombres y/o mujeres que acaben de tener hijos, pero, beneficios como el parqueadero el cual no aplica para todos debe ser avaluado para así lograr beneficiar a todos. Al igual que el beneficio de parqueadero, la opción de flex time que permite al trabajador tener un horario más flexible,

en muchos casos no aplica ya que los cargos operativos deben trabajar desde la oficina y en horario laboral debido a la naturaleza de su labor.

Por medio de la encuesta realizadas se pudo determinar los niveles de satisfacción de los empleados frente a las siguientes seis categorías: estilo de liderazgo, cultura organizacional, compensación y beneficios, bienestar, responsabilidad social y contenido de cargo, también se logró entender en orden de importancia que tiene estas categorías lo que permitió por medio de un análisis de ambos resultados, lo que realmente es prioritario para elevar la satisfacción de los empleados. Adicionalmente, posterior a la comprensión del estado actual y la importancia de cada categoría, la encuesta permitió identificar los elementos más importantes dentro de cada categoría al igual que entender el estado actual de los beneficios que la empresa está implementando, dando así una visión más amplia de los que se demanda y lo que se está ofreciendo.

4.3. Identificar los aspectos de la calidad de vida laboral que más influyen en el nivel de satisfacción de los empleados.

Tabla 15. Resultados: Factores más influyentes en la satisfacción laboral

Factores mas influyentes	Frecuencia en Grupos Focales	Connotación Actual
Oportunidad de Crecimiento	4/4	Positivo
Aprendizaje	4/4	Positivo
Buenos Lideres	4/4	Positivo
Actividad Economica	1/4	Positivo
Remuneración	4/4	Neutro
Comisiones	2/4	Negativo
Flexibilidad Laboral	4/4	Positivo
Autonomia	3/4	Positivo

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera como los factores de vida laboral más importantes fueron segmentados por generación, los elementos más influyentes en los niveles de satisfacción de los empleados de Delima Marsh también se comportaron de esta misma manera. A las personas más jóvenes, los factores que más los motivaban son las oportunidades de aprender y crecer dentro de una empresa, el saber que cuentan con líderes que les interesa su crecimiento y que demostrándoles interés estos les vayan soltando más responsabilidades les genera una enorme motivación. A su vez, los millennials compartieron la importancia de sentir que está trabajando para una causa mayor, uno de ellos mencionó que el trabajar en una empresa que se encarga de ayudar a la gente a proteger sus activos de la manera de eficiente posible lo motiva y lo empuja a dar más de sí mismo.

Contraria a la motivación de las personas más jóvenes, las personas de mayor edad se sentían más motivados por los factores económicos, la mayoría de ellos mencionaban que un motor clave para mantenerse motivado en el trabajo era la remuneración y en particular, mencionaban la importancia de las comisiones dentro de la empresa. En dos casos puntuales dos funcionarios compartieron su insatisfacción generada por modificaciones hechas al proceso de comisiones las cuales los terminaron perjudicando ya que dejaron de participar dentro de ellas.

Sin lugar a duda, debido a diferencias en edad que a su vez dictaminan diferencias en preferencias, todos los participantes en los grupos focales llegaron al común acuerdo que dentro de Delima Marsh uno de los beneficios que más satisfacción les genera es la flexibilidad y libertad que dan dentro de la empresa. Por un lado, la flexibilidad de los horarios, ellos pueden jugar con sus horas y en ocasiones pedirles permiso a los jefes y con toda seguridad les otorgará el permiso, por otro, en el ambiente laboral no se maneja una

dinámica de jefe autoritario que esta todo el día encima de uno, sino que se tiene una gran libertad y autonomía dentro de tu cargo. Ante tales libertades, los entrevistados mencionaron que se sienten menos presionados y más autónomos, lo que a su vez les genera una mayor seguridad en sí mismo.

Observando la tabla 15. se puede conocer la frecuencia para cada uno de los factores considerados los más influyentes para la satisfacción en la vida laboral. En de la última columna de la tabla se menciona la connotación o percepción dada por los entrevistados frente a cada uno de los factores: para remuneración en todos los grupos focales se mencionó su importancia, pero no comentaron sobre si sentían que esta era buena o mala por lo que se denominó como neutral su connotación.

4.4. Desarrollar posibles alternativas para contribuir al incremento de la satisfacción de los empleados de Delima Marsh Colombia sede Bogotá.

Al entrevistar a los empleados de Delima resultó bastante obvio que la diferencia de edad marca una referencia clave a la hora de determinar cuáles son los factores más importantes para la satisfacción del empleado. Como se puede observar en la tabla 9., la empresa esta mayormente dividida dentro de tres generaciones, el 69.6% de la población pertenece a la generación millenials, esta va seguida por la generación “X” que representa un 22.5%, y, por último, la generación baby boomers que tiene un 6.5%.

Por otro lado, dentro de la tabla 14. en la cual se valora la importancia de diferentes beneficios que ofrece la empresa, se pudo observar como varios de los elementos listados no aplicaban para toda la población y por tanto hay cierta desigualdad entre los elementos. Ante esta información cabe recalcar que la población de Delima está compuesta por

mujeres (66%) y hombres (34%), por lo tanto, debe haber una igualdad en la cantidad de beneficios brindados. Ahora, teniendo clara la existencia de diferentes generaciones y diferentes géneros dentro de la empresa, considero pertinente el establecimiento de un mecanismo de beneficios flexibles por medio del cual cada individuo tenga la oportunidad de escoger dentro de un paquete de beneficios los que el considere que le sea más útil. La alternativa utilizaría un “X” número de puntos y que cada uno podría redimirlo a su gusto. Dentro de los grupos focales se pudo observar como en el caso particular del seguro de vida para solteros y sin hijos, esto no tenía importancia y, preferirían que el dinero invertido en ello se destinara a otra causa, pero, para las personas con hijos y familia el seguro de vida resulta extremadamente útil y les genera una seguridad emocional.

Al observar las tablas 10. (factores más importantes) y 15. (factores más influyentes en la satisfacción laboral) recopilamos los factores más importantes y más influyentes para los empleados en Delima. Adicional a esos factores, también podemos observar en la última columna las connotaciones que actualmente tiene cada uno de los factores mencionados en las tablas y, una manera sencilla en la que se podría incrementar los niveles de satisfacción de los empleados sería utilizar esa información para enfocarse en las connotaciones que actualmente son negativas para poder convertirlas en positivas. En la tabla 10. los factores de compromiso del personal y la integración de los empleados son dos elementos que tiene connotaciones negativas y, si se tiene presente que el compromiso va ligado al interés y al amor que se tiene por la empresa, resultaría indudable que por medio de integraciones y actividades que promuevan el compañerismo y la confianza individual al igual que la confianza entre colegas, se podría llegar a mayores niveles de compromiso y satisfacción en la empresa. Dentro de la tabla 15. Que menciona los factores más influyentes de la

satisfacción labora, el único factor que conlleva una connotación negativa es el de las comisiones. Anteriormente se mencionó como un cambio en las políticas de las comisiones de venta, hizo que algunos funcionarios dejaran de gozar de tal beneficio el cual para muchos significaba gran parte de sus ingresos. Considerando lo ocurrido y teniendo en cuenta la importancia del trabajo en equipo y la unión empresarial, resultaría pertinente reevaluar los cambios realizados y desarrollar una actualización de la política en la cual realmente todos los participantes en la venta, por más pequeña sea su labor, se vean beneficiados con comisiones.

5. Conclusiones

- Los factores más importantes de la calidad de vida laboral para la totalidad de los participantes fueron dos, el ambiente laboral y el compañerismo. Dentro de los cuatro grupos focales se hizo énfasis en la importancia de estas dos categorías ya que el trabajo es el lugar en el que pasa el mayor tiempo de tu día y por tanto que este sea un ambiente agradable es esencial para la salud y el bienestar.
- Los niveles de satisfacción de los empleados frente a los aspectos de calidad de vida laboral fueron caracterizados por medio de la calificación realizada por todos los encuestados a cada una de las categorías utilizadas para representar la vida laboral. Un promedio de todas las notas fue sacado y el resultado fue el siguiente: Cultura organizacional 8.62, responsabilidad social 8, estilo de liderazgo 7.62, bienestar 7.37, contenido del cargo 6.87 y compensación y beneficios 6.5.
- Los aspectos de calidad de vida laboral que más influyen en el nivel de satisfacción de todos los participantes de los grupos focales fueron cinco: oportunidad de crecimiento, aprendizaje, buenos líderes, remuneración y flexibilidad laboral. Para la satisfacción de los baby boomers y generación “X” el factor más importante resultó ser la remuneración mientras que para los millenials la oportunidad de crecimiento y el aprendizaje eran lo más esencial.
- La primera recomendación compartida se basa en desarrollar un sistema de beneficios flexibles en el cual cada persona pueda armar su paquete de beneficios a su gusto y, la segunda, ejecutar proyectos que cambien las

connotaciones negativas que los factores más importantes e influyentes en la satisfacción tiene a la fecha. Dos proyectos, uno enfocado en realizar más integraciones y crear una unión empresarial y, el segundo proyecto se basa en la actualización y mejora del proceso de comisiones de venta.

- Para dar respuesta al objetivo general planteado: Los factores de calidad de vida laboral que mayormente afectan la satisfacción de los empleados de Delima Marsh, hay que observar un sinnúmero de variables dados por el perfil de la persona, pero, la remuneración como el ambiente laboral y el poderse desarrollar y crecer dentro de la empresa son los factores de mayor importancia. Un factor adicional que fue considerado por todo como un motivador a trabajar en Delima fue la flexibilidad y la libertad que se tiene dentro de la empresa.

Referencias

- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de psicología*, 35(2), 161-164.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1.
- Ernst Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *human relations*, 63(1), 3-19.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2005). *Work and family-allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press.
- Galea, C., Houkes, I., & De Rijk, A. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1090-1111
- González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 2, 161-186.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance. Challenges and Solutions*, SHRM Research, USA.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.aed.)*. Madrid, España: Autor.

- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá—Colombia/Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá—Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Sandhya Nair, G. S. (2013). A STUDY ON THE EFFECT OF QUALITY OF WORK LIFE (QWL) ON ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)- With Special reference to College Teachers in Thrissur District, Kerala. *Integral Review: A Journal of Management*, 6.
- Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.

AnexosAnexo 1.

Contenido de la invitación	<p>Estimados colegas, soy Valeria Urquijo, estudiante de administración de empresas y practicante de Delima Marsh en el área de consultoría de riesgos (MRC), Quisiera pedirles su apoyo para la elaboración de mi proyecto de tesis sobre la felicidad en el trabajo.</p> <p>Los invito a un almuerzo ligero de una hora para escuchar sus aportes sobre el tema este a las 12:30 de la tarde.</p> <p>Espero contar con su participación y por favor confirmar asistencia.</p> <p>¡Saludos!</p>
----------------------------	--

Anexo 2.

<p>Contenido del Focus Group</p>	<p>¿Qué es la felicidad? ¿Considerando que es la felicidad, cree que existen diferentes categorías de felicidad o es una sola? En caso de creer que existan, ¿cómo clasificaría a estas? alguna tiene mayor peso? ¿Qué es para Ustedes felicidad Laboral? ¿Que lo hace feliz a Usted en el Trabajo en Delima? ¿Que lo motiva a trabajar en Marsh?</p> <p>(EN ENTREGABLE)</p> <p>En que puesto estaría Marsh en un ranking de Felicidad Laboral que incluye las siguientes categorías</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de liderazgo 2. Cultura Organizacional 3. Compensación y Beneficios 4. Bienestar 5. Responsabilidad Social 6. Contenido del cargo <p>Enumerar de mayor a menor importancia e indicar que características de cada categoría considera relevantes.</p> <p>¿Qué beneficios conoce en Marsh? Revisar los beneficios existentes en Marsh - Listar todos y ver cuales conocen y cuáles no.</p> <p>(EN ENTREGABLE)</p> <p>Ranking de Beneficios (ordenar beneficios del más valorado o útil al menos valorado)</p> <p>¿Cuál es el que más le gusta? ¿Porque? ¿Qué beneficios no le aplican o no le parece útil? ¿Qué beneficios adicionales propondría? ¿Que lo hace feliz fuera del trabajo? ¿Practica algún deporte? Si tiene hijos, ¿considera que tiene tiempo suficiente para compartir con ellos?</p>
----------------------------------	---

Anexo 3.**Año de Nacimiento:****Antigüedad Delima:****Género:**

1. Indique en que puesto estaría Marsh en un ranking de 1 a 10 para cada una de las siguientes categorías (10 siendo excelente):

- Estilo de liderazgo
- Cultura Organizacional
- Compensación y Beneficios
- Bienestar
- Responsabilidad Social
- Contenido del cargo

2. Organizar de mayor a menor en importancia (1 siendo el más importante):

- Estilo de liderazgo
- Cultura Organizacional
- Compensación y Beneficios
- Bienestar
- Responsabilidad Social
- Contenido del cargo

3. Escriba las características que considere más importantes para cada categoría.

Estilo de liderazgo:

Cultura Organizacional:

Compensación y Beneficios:

Bienestar:

Responsabilidad Social:

Contenido del cargo:

4. Ponga un (√) a los elementos que considere importante, una (x) a los que no considere importante y un (N/A) a los elementos que no le apliquen dentro de Marsh.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Manual de Convivencia | <input type="checkbox"/> Diseño del lugar de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Sistema de Salud y Seguridad en el trabajo | <input type="checkbox"/> Capacitaciones |
| <input type="checkbox"/> Flex Time | <input type="checkbox"/> Cursos y Plataformas |
| <input type="checkbox"/> Mobility | <input type="checkbox"/> Seguro de Vida |
| <input type="checkbox"/> Cuarto Lactancia | <input type="checkbox"/> Póliza Sura |
| <input type="checkbox"/> Bonificaciones | <input type="checkbox"/> Financiación Estudios |
| <input type="checkbox"/> Valores de la empresa | <input type="checkbox"/> Viernes de Jean |
| <input type="checkbox"/> Retroalimentación del cargo | <input type="checkbox"/> Primas Extralegales |
| <input type="checkbox"/> Maternity | <input type="checkbox"/> Descuentos |
| | <input type="checkbox"/> Parqueadero |

