

# Diferencias culturales en los estilos y ambientes de trabajo y la eficiencia de éstos en la calidad de vida del empleado

Manuela Echeverry Restrepo

Administración de Empresas  
Colegio de Estudios Superiores de Administración  
Bogotá  
2019

Diferencias culturales en los estilos y ambientes de trabajo y la eficiencia de éstos en la calidad de vida del empleado

Manuela Echeverry Restrepo

Tutor  
Claudia Hernández  
Docente CESA

Administración de Empresas  
Colegio de Estudios Superiores de Administración  
Bogotá  
2019

# Tabla de contenido

<i>Tabla de Ilustraciones</i> .....	5
<i>Introducción</i> .....	6
<i>Marco Teórico</i> .....	8
<i>Metodología</i> .....	16
Ficha técnica – Encuesta.....	18
<i>Panorama de la situación en Dinamarca y Colombia</i> .....	19
Educación.....	19
Retención y Atracción de Talento.....	20
<i>Work life balance</i> .....	22
¿Qué es? .....	22
De que se compone .....	24
<i>Comparativo de los elementos del work life balance entre países</i> .....	25
Horario flexible .....	25
Oficinas .....	28
Hygge.....	30
Vacaciones .....	31
Familia .....	32
Código de Vestimenta .....	33
Actividades sociales.....	34

<b>Leyes Sociales .....</b>	<b>35</b>
<b>Salario emocional .....</b>	<b>36</b>
<b><i>Comunicación.....</i></b>	<b><i>38</i></b>
<b>Jefes .....</b>	<b>38</b>
<b>Espacio físico .....</b>	<b>39</b>
<b>Cultura .....</b>	<b>40</b>
<b><i>Cuadro Resumen .....</i></b>	<b><i>41</i></b>
<b><i>Conclusiones.....</i></b>	<b><i>42</i></b>
<b><i>Recomendaciones .....</i></b>	<b><i>46</i></b>
<b><i>Anexos.....</i></b>	<b><i>47</i></b>
Anexo 1 – Tabla de estudiantes inscritos en instituciones educativas entre los 16-20 años .....	47
Anexo 2 – Preguntas de la encuesta .....	47
Anexo 3 – Preguntas de las entrevistas.....	48
Anexo 4- Respuestas a la entrevista .....	48
<b><i>Bibliografía.....</i></b>	<b><i>58</i></b>

# Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1- Work-Life balance (Echeverry, 2019)</i>	24
<i>Ilustración 2- Horarios Laborales (Echeverry, 2019)</i>	27
<i>Ilustración 3- Código de Vestir (Echeverry, 2019)</i>	33
<i>Ilustración 4- Actividades Sociales en la Oficina (Echeverry, 2019)</i>	35
<i>Ilustración 5- Ubicación del Jefe (Echeverry, 2019)</i>	39

# Introducción

En este proyecto se explorará la diferencia cultural en el ámbito profesional entre Dinamarca y Colombia y como ésta afecta la productividad laboral de los empleados. Se abarcarán aspectos como la prioridad por el equilibrio entre la vida social y la vida profesional, el espacio laboral, la jerarquía dentro de la oficina, entre otros. Se hará un comparativo de la experiencia de los empleados de la oficina en Dinamarca con otros testimonios de la vida laboral de los empleados en Colombia, acompañado de investigación sobre las leyes de ambos países y explicaciones a los diferentes comportamientos y finalmente una recomendación de cómo sería el espacio de trabajo ideal en el cual se mezclen componentes de ambas ideologías.

Es interesante distinguir como los aspectos culturales afectan el espacio laboral en los diferentes países, y como los códigos conductuales están regidos por una serie de escalas y prioridades, las cuales se traducen en la vida de los trabajadores. Por ejemplo, En qué lugar de la escala de prioridades se encuentra el pasar tiempo con los hijos, tomar vacaciones según las necesidades del empleador, la flexibilidad de los horarios y el código de vestir, siendo éstas algunas de las diferencias culturales más predominantes.

Junto a lo anterior, será interesante analizar la diferencia de las relaciones entre los distintos entes dentro de una organización, y como cambia el flujo de información al desdibujarse la jerarquía. Este cambio se da en todos los aspectos, tanto el espacio físico de la oficina como el trato entre superiores y subalternos. Con respecto a esto último, la facilidad de comunicación es un

elemento supremamente interesante a la hora de hacer la investigación, dado que cambian tanto los roles como la dinámica del día a día.

Otro elemento importante por analizar es el espacio físico como tal en las oficinas. Dinamarca cuenta con estrictas leyes en cuanto al espacio físico, ligado al bienestar de sus trabajadores y en general la configuración física de estas es muy diferente a la de su contraparte. Esto afecta no solo el bienestar del trabajador sino el flujo de información y la comunicación de las personas dentro de la misma.

Esta es una investigación relevante puesto que, en un futuro, al encontrar que prácticas son las más adecuadas para un trabajo eficiente, se podría usar esta monografía como guía o manual a la hora de adaptar un espacio laboral o tener personas a su cargo. También servirá como guía para fomentar y enriquecer espacios donde haya trabajadores más felices, los cuales se sentirán más comprometidos y productivos con la empresa. Es un punto de partida para que los empleadores y empleados hagan un análisis de sus lugares de trabajo y el tipo de aportes que pueden generar a éste.

El objetivo principal de esta monografía radica en encontrar esos aspectos que en principio pueden parecer triviales, pero realmente componen una parte importante del trabajo y en últimas, logran que los trabajadores sean mucho más eficientes y produzcan mejores resultados en un menor tiempo. Se espera encontrar como resultado una serie de parámetros tangibles, soportados por datos, en los cuales se haga una comparación del estilo de trabajo en los dos países y se deriven unas conclusiones que sirvan de reflexión para los empresarios de ambos países.

# Marco Teórico

Cuando se habla de los aspectos que hacen que una organización sea un buen lugar para trabajar, los factores principales que la mayoría tienen en cuenta son el valor de marca de la organización y la compensación que se paga a los empleados. La mayoría de los empleadores y altos mandos creen que estos dos elementos son suficientes para atraer talento a sus organizaciones. Sin embargo, uno de los factores más importantes que a menudo no se le da la debida importancia es la cultura de trabajo, que a menudo desempeña un papel decisivo para retener y vincular a las personas con una organización. Es bien sabido que tener un buen lugar de trabajo no solo mantiene a los empleados contentos, sino que esto a su vez afecta directamente la productividad y eficacia de estos, pues donde hay trabajadores felices, hay trabajadores que se esfuerzan y no están pensando en otras preocupaciones. Es por tal razón que la cultura laboral es tan importante para sacar lo mejor de los empleados, incluso en circunstancias adversas. La negatividad no solo mata la creatividad y la voluntad para trabajar, sino que no permite que un empleado desarrolle un sentido de afecto y propiedad con la organización. En definitiva, los seres humanos son fundamentalmente simples y un ambiente de trabajo positivo afecta la forma en que piensan, actúan y reflexionan (Bhardwaj, 2016).

La cultura, según un estudio realizado por Bain, tiene un impacto del 91% en la estrategia de la compañía, que a su vez determina la forma de trabajar de quienes la conforman (LSA Global, 2018). No solo cambia la estrategia, sino que la mentalidad de los agentes que componen la empresa, genera unas creencias que determinan cómo se comportan los trabajadores. Ligado a esto van las prioridades y paradigmas que acompañan el trabajo, por ejemplo, en Asia entre más largo



sea el día de trabajo, más se respeta al trabajador (Tang, 2018). Alrededor del mundo, cada cultura tiene su forma particular de acercarse a la manera de trabajar, y desde mediados del siglo XX que se empezó a estudiar la relación entre la productividad y el ambiente de trabajo, se han estudiado los diferentes modelos para intentar encontrar el que mejor pueda entregar los resultados y mantener los talentos en la empresa. Es importante empezar por resaltar la importancia que tienen los dos aspectos claves de esta premisa, la productividad y la retención del talento. La primera es bastante clara, pues sin una productividad y unos rendimientos altos, la compañía no está rentando lo que debería, y financiera y gerencialmente se deben buscar nuevas alternativas. Cada individuo en la compañía se espera que aporte a este a un cierto nivel, usualmente medido por los KPIs (*Key Performance Indicators*, por sus siglas en inglés). El problema es que las compañías muchas veces pasan por alto el hecho que la presión a sus empleados en este aspecto no es la manera más efectiva de lograr subir estos indicadores, sino que la mayoría de las veces, se puede hacer más eficientemente por medio de darle beneficios a los empleados que los mantengan positivos y contentos (Bhardwaj, 2016). Según un estudio del Social Market Foundation, los empleados son 20% más productivos si se sienten satisfechos en su trabajo, y este número es aún más dramático para quienes trabajan en ventas, pues escala hasta 37%. No solo se puede evidenciar en la productividad individual, sino que en las compañías de la lista de Fortune “100 mejores compañías para trabajar”, se vio un incremento en el precio de sus acciones del 14% anual en promedio, mientras que las empresas que no estaban en la lista reportaron solo el 6% (Preston, 2017).

Por el otro lado, se encuentra la retención de talento, la cual debe ser un gran punto por considerar por las empresas debido a que, no solo se deja de ganar dinero con una vacante porque no está produciendo ese recurso, sino que implica un periodo de aprendizaje y ajuste por parte de un empleado nuevo y hay un impacto negativo en el equipo de trabajo. Según PeopleKeep,

reemplazar un empleado cuesta en promedio de seis a nueve meses del salario de este, y es aún peor si se trata de un ejecutivo, pues puede llegar a ser hasta dos veces su salario anual (Merhar, 2016). Por otro lado, se encuentra el problema de que esta persona que deja la empresa se irá probablemente donde un competidor, llevando consigo conocimiento y potencialmente clientes, los cuales podrían generar perdidas en la empresa inicial. Uno de los puntos más importantes del por qué retener el talento es que cuando una persona se queda un largo tiempo en la empresa, es más leal, a su vez trae mejores ideas y es más productivo (Juneja, ND). En los últimos años, debido a la mentalidad de las nuevas generaciones y la globalización de la información, las compañías se han visto más presionadas para retener sus talentos, según Willis Towers Watson, por lo menos el 50% de las empresas a nivel mundial están teniendo problemas de retención, y es por esto que el 87% de los jefes de recursos humanos han hecho de la retención su prioridad número uno en los próximos cinco años. Hacer pequeños cambios, como se expondrá a lo largo de este escrito, ayudará a las compañías a satisfacer a sus empleados al punto de lograr esa lealtad que permitirá retenerlos. Por ejemplo, las compañías que soportan el trabajo remoto tienen un índice de rotación 25% menor a las que no, demostrando que un ajuste cultural puede hacer una gran diferencia (Dickson, 2019).

A continuación, se ahondará en la cultura de trabajo Escandinava, la cual ha sido gran ejemplo a seguir a nivel mundial, debido a sus particularidades siendo un tema ampliamente explorado, actualmente se encuentran interesantes artículos en la web, en revistas y en otros medios en los que se intenta encontrar por qué es tan eficiente y bien aclamada. Un buen ejemplo de esto es el artículo publicado por el portal The New Web titulado *Scandinavian work culture is better than yours — here's why* en el cual se detallan ciertos aspectos que influyen a los trabajadores en Dinamarca y lo hacen distintos a la cultura americana.

Así mismo existen varios libros sobre el tema. Los dos principales que desencadenaron esta investigación son *The Year of Living Danishly*, por la autora inglesa Hellen Russell y *The Little Book of Hygge* por Meik Wiking. En el primero, la autora narra el cambio drástico que dio su vida cuando su esposo decide aceptar un trabajo en la afamada compañía danesa LEGO. Ella, a pesar de estar describiendo muchos de los aspectos culturales de vivir en Dinamarca, hace especial énfasis en la cultura de trabajo y narra las vivencias propias y de su esposo al encontrar que trabajar en el país escandinavo es completamente diferente a lo que están acostumbrados. Un ejemplo puntual que propone la autora es como a las 4 pm todos los trabajadores acaban su día laboral, y no demuestra que quien se queda hasta tarde en la oficina trabaja más, sino que, por el contrario, esta visto como que esa persona no es capaz de organizar su tiempo como es debido y necesita ayuda aprendiendo a priorizar. Este es una creencia común que se tiene en muchas culturas, donde el último en salir de la oficina es quien es más productivo y más trabaja, cuando en realidad, en la mayoría de los casos, resulta siendo menos productivo que quienes tienen su tiempo de descanso y que aprovechan las horas que tienen en su día laboral normal.

El segundo título es escrito por Meik Wiking, director ejecutivo del Instituto para la Búsqueda de la Felicidad de Copenhague, investigador asociado por Dinamarca en la Base de Datos Mundial de la Felicidad y miembro fundador de la Red Latinoamericana de Políticas de Bienestar y Calidad de Vida. En el libro, Wiking explica los preceptos integrados más profundos a la cultura danesa por medio del *hygge*. Esta es una palabra que no se puede traducir en ningún otro idioma, pero que se cree que es la base de la felicidad de los daneses. Consiste en disfrutar todo, en especial los placeres más sencillos. "Hygge ha existido durante siglos", explica Meik Wiking, en entrevista con Time. "Es una parte central del ADN de la cultura danesa. Para nosotros,

no es una tendencia, es la forma en la que vivimos y hacemos las cosas” (Limón, 2017). Aunque este título en particular no va muy a fondo en cómo trabajan los daneses, si explica profundamente la forma de ser y pensar de los daneses, que se filtra inevitablemente en su espacio de trabajo.

Después de hacerse una idea de la cultura y la forma de trabajo de una manera menos tangible, se pasa a los estudios estadísticos que demuestran estas diferencias y lo opuestos que son los mercados laborales actualmente en ambos países. En particular se encuentran dos estudios realizados por la compañía de reclutamiento Hays. El primero es el Hays Global Skills Index, un estudio realizado junto a Oxford Economics en todos los países donde tiene presencia la empresa. En este estudio se hace un ranking de los países bajo siete parámetros y se les da un puntaje para medir como está el mercado laboral en dicho territorio. Se estudian parámetros tales como educación, participación en el mercado laboral, flexibilidad del mercado laboral, desfase entre el talento y las necesidades, y presión salarial. Otra fuente importante será el estudio titulado What Workers Want, una encuesta realizada por Hays en Dinamarca. Es un estudio donde participaron más de 200 personas el cual muestra que quieren y valoran los empleados y cómo piensan los empleadores que se venden las compañías, es decir, que son esos incentivos extras que utilizan para retener el talento.

Algunos de los conceptos claves que serán necesarios entender de antemano a este trabajo serán definidos a continuación.

### *Rendimiento/productividad*

El rendimiento o productividad, según la Real Academia Española, es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin

embargo, se puede entender el rendimiento laboral como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, buscando explorar que tan productivo y eficiente es un sistema (Grifol, 2017). En el mundo empresarial, el rendimiento laboral equivale a la productividad, que es la relación entre los objetivos y tareas realizadas y el tiempo que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, que son los encargados de llevar a cabo las funciones de su trabajo (WorkMeter, 2013).

### *Cultura organizacional*

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Es un medidor que empezó a tomar fuerza a mediados del siglo XX, cuando algunos autores empezaron a defender que su estudio era beneficioso para el mejoramiento de las empresas y los trabajadores. Uno de sus principales autores en estudiar y teorizar sobre la cultura organizacional es Edgar Shein, quien establece que la cultura organizacional está formada por tres niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, los valores y los artefactos, donde el primero significa las creencias que se tienen de la empresa, el segundo trata sobre los principios y normas con los que se dirige la empresa y el tercer identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Cada cultura organización está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras y ayudan a proyectar una imagen positiva de la empresa hacia el mundo, otorgándole reconocimiento y a su vez atrayendo y reteniendo más talento cualificado. Algunas de estas son la responsabilidad e independencia que posee cada individuo, la libertad que tienen los empleados, el grado de identidad e identificación que tienen los empleados con la organización,

los incentivos – que a su vez generan un impacto positivo en los rendimientos, la capacidad de resolver o evitar conflictos que generan un espacio poco sano y el ánimo de los empleados – donde se ve su necesidad de innovar y mejorar los servicios que prestan (Significados.com, 2019).

### *Clima laboral*

El clima laboral, contrario a la cultura, son las percepciones que poseen los empleados del ambiente que es vivido en el contexto empresarial pudiendo este repercutir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de la empresa. Se basa principalmente en las relaciones que se dan dentro de la empresa, tanto entre pares como a lo largo de la jerarquía. Alcanzar y mantener un clima organizacional positivo y productivo es el pilar de cualquier empresa u organización. Para los jefes, es de suprema importancia lograr entender cómo se siente este clima entre sus subordinados, pues un clima negativo – producido por problemas de comunicación, dificultades gerenciales o diferencias personales entre los empleados, tienen un efecto directo en la calidad del servicio y la productividad general de la empresa. Básicamente, El mejor clima organizacional se consigue cuando tanto la infraestructura, maquinaria y personal se encuentran en óptimas condiciones y no se interrumpe la línea de trabajo (Significados.com, 2019).

### *Eficiencia vs. Eficacia organizacional*

La eficiencia organizacional se define como la búsqueda de incrementos en el rendimiento a través de soluciones técnicas y económicas, tales como contratar más personas, o personas más calificadas. Por el contrario, la eficacia es lograr más rendimiento de cada uno de estos elementos que componen la empresa. Una gran parte de lograr la eficacia y eficiencia es contratar los

trabajadores más cualificados posibles que se acomoden al grupo ya existente y a la empresa. Por ejemplo, si se tiene un prospecto que es el mejor en su área, pero tiene problemas de autoridad y se tiene otro prospecto que puede no ser tan hábil, pero encaja muy bien en el equipo, puede considerarse más eficiente contratar el primero, pero será más eficaz contratar el segundo. Lo ideal es encontrar el balance entre uno y otro, para maximizar los resultados de la empresa (Panel , ND).

A lo largo del trabajo se demostrará, por medio de los distintos elementos en las culturas de trabajo de Colombia y Dinamarca, la relevancia que tienen la cultura y el clima organizacionales en la eficiencia y el rendimiento de los empleados en las empresas, y cómo es posible generar un espacio laboral eficaz y de alto rendimiento por medio de la creación de una cultura y un clima sólido, donde los empleados sean felices y estén comprometidos con la empresa y su trabajo.

# Metodología

Para esta monografía de investigación, la metodología será principalmente una combinación de una encuesta, observaciones y entrevistas a profundidad con utilización de fuentes secundarias. Se hará una investigación a profundidad sobre las diferencias culturales y las practicas de trabajo en ambos lugares, para así llegar a realizar un escrito investigativo que sirva como fuente a otras investigaciones.

En primera instancia se realizará una encuesta a 50 personas en cada uno de los dos países, buscando tocar temas como el work-life balance, el espacio de trabajo y estilo de comunicación y trabajo en la empresa en la que trabajan. Esto con el fin de tener una base representativa que permita pasar a realizar tres entrevistas a profundidad en cada uno de los países, buscando cubrir un cargo ejecutivo, un mando medio y un puesto junior. Para esta etapa se crearán una serie de preguntas específicas al cargo de la persona donde se tendrá en cuenta el ambiente laboral, la forma y cantidad de trabajo y la vida personal de los individuos para darle un poco de contexto (por ejemplo, si tienen familia). Se hará un énfasis especial en el cual se aborde una valoración de que es lo más importante a debe tener en un ambiente laboral y si en su trabajo actual se ve esto reflejado y también se indagará sobre las cosas que podrían mejorar su ambiente laboral. Se podrá encontrar las preguntas y respuestas tanto a la encuesta como a la entrevista en los anexos de la monografía (Anexos 2 y 3).

En cuanto a fuentes secundarias, se hará una exhaustiva investigación en medios físicos y digitales, tanto estudios como artículos y otras publicaciones destacadas que puedan aportar algo



al desarrollo de este trabajo. Existen innumerables artículos en la web y revistas en los cuales se define el modelo escandinavo de trabajo y se analiza cada una de sus particularidades. Algunos de estas fuentes se pueden encontrar en CEO Today Magazine, World Economic Forum, entre otros. Como contraparte, se encuentran artículos en la mayoría de las publicaciones principales de Colombia tratando el ambiente laboral y temas relacionados en el país, tales como Portafolio, El Tiempo y el Ministerio de Trabajo de Colombia. En cuanto a trabajos académicos, el primero que cabe resaltar es *Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work-life balance*, en el cual se describe brillantemente uno de los pilares del trabajo en Dinamarca, la flexibilidad horaria y la libertad laboral. Otro gran ejemplo en el cual se discuten básicamente todos los puntos a favor del modelo escandinavo es *The Quality of Working Life: ¿Is Scandinavia Different?* Este modelo de trabajo ha ido ganando popularidad y ha empezado a ser un fuerte caso de estudio en los últimos años por motivos como la productividad y felicidad de sus empleados, y por su gran diferencia con los modelos de trabajo del resto del mundo.

Otras fuentes importantes que se prestarán para hacer un análisis más a fondo y sacar conclusiones son los estudios realizados por Hays. Siendo una multinacional enfocada en el mercado laboral, Hays realiza constantemente estudios en los lugares donde opera, siendo Dinamarca y Colombia dos de ellos. Con esta información, ellos producen una cantidad considerable de artículos que pueden contribuir al desarrollo de este trabajo, el más relevante siendo el Hays Global Skill Index. Por otro lado, también se llevan a cabo estudios regionales, como el mencionado anteriormente What Workers Want.

### Ficha técnica – Encuesta

- Técnica: encuesta online
- Ámbito geográfico: Principalmente Colombia y Dinamarca, con algunas respuestas en otros lugares geograficos
- Universo: población que contara con un trabajo de oficina
- Número de entrevistas: 100
- Muestreo: Se realizó la encuesta por medio de compartir en redes sociales, especialmente LinkedIn, Facebook y WhatsApp
- Trabajo de campo: Abril, 2019
- Cuestionario: Ver Anexo 2

### Ficha técnica – Entrevistas

- Dirección: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Manuela Echeverry Restrepo, estudiantes de Administración de Empresas del CESA.
- Técnica: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación acción participativa. Se realizaron once preguntas relacionadas con el bienestar empresarial, la forma de trabajo, horario laboral, espacio físico en la oficina y cultura organizacional. Las mismas preguntas fueron realizadas a los cinco entrevistados.
- Fecha de realización: Las entrevistas fueron realizadas en abril del 2019.
- Listado de entrevistados:
  - o Paris Lay – HR Manager – Wolt
  - o Sofie Amalie Raun – MCR – Hays Denmark
  - o Guillermo Muñoz - Director Senior de SIG – Haliburton- Landmark
  - o Anónimo – Key Account Manager
  - o Anónimo – Asistente comercial – Plastitec SA
- Cuestionario: Ver Anexo 3
- Respuestas: Ver Anexo 4

# Panorama de la situación en Dinamarca y Colombia

El primer paso para hacer un análisis profundo del modelo Escandinavo de trabajo, particularmente el danés, es empezar por analizar ciertos factores que lo diferencian de naciones como Colombia. Estos factores de una manera u otra terminan afectando el campo laboral, tanto en la oferta de trabajo como en quienes componen la fuerza laboral.

La mentalidad de los daneses está compuesta por ciertos principios, algunos de los que serán enumerados a continuación, que afectan la manera en la que el mercado laboral se comporta. Estos, combinados con factores como el tamaño de la población de ambos países<sup>1</sup> o las situaciones económicas generan unas circunstancias muy particulares para los trabajadores. Cabe resaltar que, a pesar de esto, hay conceptos del modelo de trabajo escandinavo que se pueden adaptar y replicar en otras culturas para mejorar la productividad y calidad de vida de la fuerza laboral.

## Educación

La educación en Dinamarca es uno de los factores que más afecta la composición del mercado laboral en el país. El primer factor a abordar es el hecho que en Dinamarca toda la

---

<sup>1</sup> Según cifras del 2017, Colombia contaba con 49,065,610 habitantes, mientras que Dinamarca contaba con una población de 5,769,600 habitantes (Banco Mundial, 2017)

educación es gratuita (Danish Ministry of Labour, NA) y de altísima calidad. De hecho, son el cuarto país en la Unión Europea con los mejores resultados en comprensión de lectura, matemática y ciencias, según el reporte anual sobre la educación de la Comisión Europea (Wadsworth/ Ritzau, 2019).

Esto puede ser fácilmente explicado debido a que Dinamarca es el país que gasta el mayor porcentaje de su PIB en educación. Según un estudio realizado por la OECD en 2011, Dinamarca gasta 7.9% de su PIB en todos los niveles de educación, empleando una media de más de USD 13,000 por estudiante, a comparación con Colombia, que gasta una media de USD 5,000. Además de esto, Dinamarca tiene un nivel de matriculación a los 16 años de casi el 100%, comparado con casi el 80% en Colombia (Anexo 1). De los países tomados en cuenta para el estudio, Colombia es el que tiene el menor número de estudiantes entre 16-19 años matriculados en alguna institución educativa con 52%, mientras que Dinamarca se encuentra por encima de 90%. (OECD, 2018)

## Retención y Atracción de Talento

Otro de los factores que afectan el mercado laboral es la cantidad de personas calificadas disponibles para llevar a cabo cada tarea. En Colombia, el año pasado se vio un aumento de egresados universitarios, aliviando un poco la presión en el mercado laboral, pero al mismo tiempo, se ha visto que hay una mayor participación de estos agentes calificados en el mercado, haciendo que este en su punto más alto desde el 2009. Esto causa que haya una mayor oferta de candidatos por posición, haciendo que la competencia sea mayor.

El otro problema con estos nuevos agentes del mercado laboral es que no tienen una educación de alta calidad, haciendo que la productividad general de la empresa baje, y como lo menciona Luis Fernando, Managing Director para Chile & Colombia en el Hays Global Skills Index *“Productivity should be boosted by reforms enacted to improve the business environment and the quality of education”*, se deben hacer reformas que mejoren el talento durante su etapa formativa, a pesar de que implique una mayor inversión inicial, puesto que generará una mayor productividad en la empresa, debido a que serán personas más calificadas y con una lógica de pensamiento estructurada, lo cual se verá en el resultado del rendimiento de la misma.

Por otro lado, se encuentra el mercado laboral en Dinamarca, donde hay muchas más vacantes que personas para ocupar estos puestos, y aunque se sigue incrementando el número de personas educadas, las empresas se ven en problemas para retener estos talentos. También se encuentra el problema del desequilibrio en el índice que compara la educación que las siguientes generaciones están recibiendo y las vacantes laborales existentes, donde según el Hays Index, Colombia tiene un desajuste de seis sobre diez, mientras Dinamarca se encuentra con un impresionante nueve. (Hays, Oxford Economics, 2018)

# Work life balance

¿Qué es?

El concepto de balance en la vida laboral es algo que ha ido cobrando importancia y resonancia en los últimos años. Su definición textual es el equilibrio entre el trabajo y las actividades de esparcimiento, bien sean la familia, los amigos o hobbies entre otras cosas. Es importante resaltar que no significa dar igual número de horas para el trabajo y las otras actividades, y que no es igual para todas las personas, pero ciertamente es algo necesario para el bienestar emocional y la productividad de los individuos en su diario vivir. Según el Work Life Balance Company, este está compuesto por dos factores fundamentales, el **logro** y el **disfrute**. Su definición está basada en que debe haber un equilibrio entre cumplir las metas individuales propuestas para la vida, como tener una casa, pero disfrutando cada día, para no caer en lo que ellos llaman el “cuando lo logre...”. Para lograr este equilibrio, se debe sacar tiempo cada día para disfrutar actividades que provean ese sentimiento de disfrute, y al lograr ese balance, se alcanza una mayor productividad laboral. No es un secreto que cuando un trabajador tiene una situación emocional complicada, su rendimiento en el trabajo no será el mismo, pero si el trabajador tiene tiempo para realizar actividades que lo hacen feliz, es más probable que este trabajador en últimas tenga más energía en el trabajo, y por ende una mayor productividad (Bird, 2003). Prueba de esto también es que los países con mayor PIB per capita no necesariamente son los más felices, según el World Economic Forum en su publicación de los países más felices del mundo. En la exposición de sus hallazgos, Finlandia es calificado como el país más feliz del mundo, a pesar de no ser uno de los

países con el PIB per capita más alto. Se encontraron que algunas de las cosas que los hacen los más felices son la gran cantidad de trabajo voluntario, la seguridad social y el nivel de work life balance que tienen los finlandeses. El hecho de tener tiempo de sobra durante las tardes y fines de semana les permite involucrarse regularmente en actividades de voluntariados con impacto social, mejorando su nivel de felicidad y por ende su calidad de vida (Broom, 2019).

En marzo de 2009, el Corporate Executive Board (conocido como el CEB), publicó un estudio en el cual mostraba los beneficios del work life balance y sus efectos en el rendimiento de los trabajadores. La premisa del estudio establecía que “Los beneficios efectivos del work life balance animan a los empleados a trabajar más arduamente y los desaniman a abandonar sus trabajos”. En un estudio realizado a 50,000 personas alrededor del mundo, se demostró que, si los trabajadores consideraban que tenían ese balance, trabajaban un 21% más duro que sus pares, y a su vez era 33% más probable que se quedaran en la empresa en la que estaban trabajando (Lewis, 2018).

Globalmente, hay mucho camino para adelantar en este campo, pues de los encuestados, solo el 16% consideraba que tenía un balance satisfactorio (Lewis, 2018). En la encuesta realizada con el propósito de este trabajo, de 50 daneses que la contestaron, solo el 8% considera que no tiene un work life balance, a comparación de los encuestados en Colombia, que asciende al 60%, como se puede ver en las gráficas a continuación:

Ilustración 1- Work-Life balance (Echeverry, 2019)



Otro gran problema que se presenta es que, en Colombia, muchos de los trabajadores no son conscientes de los beneficios que tienen en las empresas, menos de un tercio, según el estudio de la CEB. No solo existe esta desinformación, sino que muchos de estos programas ofrecidos, no se alinean con las expectativas o necesidades de los trabajadores, donde según la encuesta global, solo el 25% siente que los beneficios se alinean con sus expectativas (Lewis, 2018).

### De que se compone

Como fue mencionado anteriormente, no existe una receta única para definir el work life balance, pues es algo muy personal y cambia de acuerdo con las circunstancias puntuales que tenga cada quien. Si bien es cierto, es posible encontrar algunos elementos recurrentes y que la gran mayoría de trabajadores encuentra importantes para este balance. Para encontrar estos elementos recurrentes, se analizó el modelo de trabajo escandinavo, el cual ha sido modelo de estudio durante los últimos años. Por medio de la investigación fue posible determinar diez elementos que claramente afectan el balance de los trabajadores y en últimas, su productividad, los cuales son: la flexibilidad horaria, el espacio físico, el hygge, el bienestar empresarial, el salario emocional, las vacaciones, el tiempo de familia, el código de vestimenta, las actividades sociales y las leyes sociales. A continuación, se llevará a cabo una explicación más profunda sobre cada uno de ellos.



# Comparativo de los elementos del work life balance entre países

## Horario flexible

Tal vez el elemento más resaltado en los estudios y encuestas es el horario flexible, pues es este el que les permite a las personas mantener actividades por fuera del trabajo que, a su vez, les permiten disfrutar de sus vidas. Según la CEB, el 63% de los trabajadores consideraba que tener un horario flexible era uno de los aspectos más deseables en cuanto a los beneficios que ofrece una empresa (Lewis, 2018). Está comprobado que, al tener un horario flexible, es decir que pueden elegir a qué horas trabajan y en donde (home office, coworking o en la oficina corporativa), las personas son mucho más productivas que los trabajadores con horarios estrictos en las oficinas corporativas. Se demostró según un estudio de AAT en Inglaterra, que los trabajadores que se movían a un horario flexible consideraban que su productividad incrementaba en más del 20%. Otro de los resultados del estudio demostró que estos trabajadores eran más propensos a no requerir permisos de ausencia y que, en general eran más propensos a trabajar más horas a la semana que alguien con un horario establecido (Bailey, 2018).

Algunas empresas han llegado hasta a romper con el modelo establecido de la semana laboral de cinco días, cambiándolo a cuatro días productivos a la semana. Por ejemplo, Pursuit Marketing ha generado aumentos de más del 30% de productividad laboral desde el 2016 cuando implementó este cambio. Según el Institute for Labour Economics, la productividad empieza a

descender drásticamente después de 35 horas de trabajo semanal, generando estrés y cansancio, que a su vez genera un mayor descenso en la productividad (Booth, 2019). Según lo establece Plurum en su estudio, los colombianos trabajan 35% más horas que los alemanes (2.200 horas al año comparadas con 1.400) pero los teutones son 700% más productivos (con un PIB per capita de USD\$ 41.300 contra USD\$6.000), demostrando que la cantidad de trabajo si tiene un impacto en la productividad y el rendimiento (Redacción Profesión Líder, 2018).

En Dinamarca, el horario flexible es algo inherente a casi todas las compañías del país. Es algo que los empleados dan por supuesto y que es uno de los motivos por el cual no tomarían un trabajo. Según la encuesta realizada para este trabajo, el 30% más de los daneses tienen un horario de trabajo flexible que los colombianos. No solamente hay una gran diferencia en cuanto a la flexibilidad horaria, sino que, en Dinamarca, una jornada de trabajo completo es considerada de 37 horas semanales, contrario a las 48 horas semanales que se aplican en Colombia<sup>2</sup>.

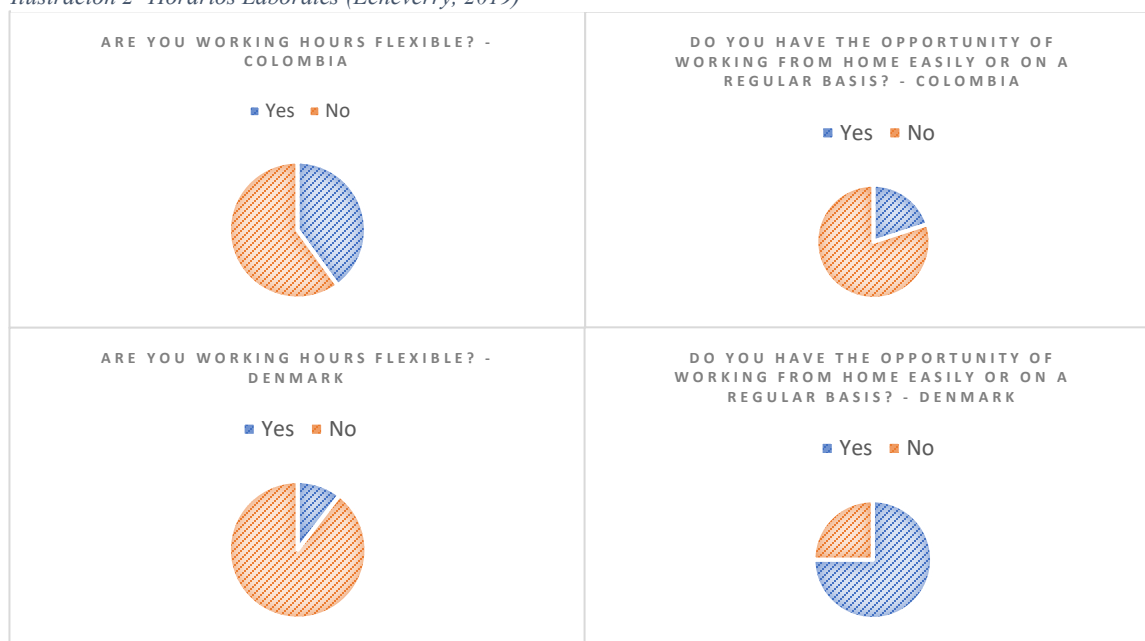
Otro factor relacionado es la flexibilidad de trabajo remoto. Es claro que no en todas las líneas de trabajo es posible tener un trabajo remoto, pero si es claro que los daneses gozan de este privilegio en mayor grado que los colombianos. Mientras que el 80% de los colombianos no tienen esa opción regularmente, el 75% de los daneses puede trabajar de manera remota sin problema. Es común que los daneses trabajen desde sus casas si tienen algo más para hacer, como una cita médica o una reparación en su hogar, pero también si el trabajo que están haciendo no requiere su presencia física en la oficina. Como lo menciona la HR Manager de Wolt “Normalmente trabajo desde mi

---

<sup>2</sup> Cabe resaltar que estos son los máximos legales generales establecidos en el Código Sustantivo del Trabajo, pero queda a discreción del empleador cuantas horas constituye una jornada laboral (Ministerio de Trabajo de la República de Colombia, 2019).

casa cuando tengo que llevar a cabo entrevistas por Skype en otros países. Es más cómodo para mí, no pierdo tiempo en el transporte público, puedo trabajar en pijama (risas) y además no gasto plata en comida. Igual estoy en constante comunicación con mis colegas por medio de plataformas como Slack, Google Docs y Skype” (Lay, 2019). Para ella, al tener un trabajo tan conectado con otros países, no tiene sentido tener que ir a la oficina todos los días, pues muchas veces los colegas con los que tiene que trabajar, no están en su oficina y le toca comunicarse de manera remota de todos modos. Para quienes son padres, es importante esta modalidad porque les permite quedarse con sus hijos en caso de que estos estén enfermos, por ejemplo. A continuación, se muestran las gráficas con los datos mencionados anteriormente:

Ilustración 2- Horarios Laborales (Echeverry, 2019)



En realidad, trabajar horas extra no es estimulado en el ámbito danés, pues a diferencia de la concepción colombiana de que quien trabaja más horas es quien más trabaja y debe ser más reconocido, en Dinamarca aquella persona que trabaja más constantemente es visto como alguien que tiene problemas de manejo de tiempo y priorización, y es común que obtengan un curso o charla acerca de cómo manejar mejor su día (Russell, 2015).

## Oficinas

El segundo elemento diferenciador es el tipo de oficinas que se encuentran en Dinamarca. La gran mayoría de las oficinas son oficinas abiertas, donde todas las personas de la compañía, desde el Director Comercial hasta el practicante se encuentran en el mismo espacio. Un ejemplo de esto es la oficina Hays en Copenhague, la cual es un espacio abierto con tres tabiques de vidrio para minimizar un poco el sonido de las llamadas y conversaciones. Los trabajadores de tiempo completo tienen un espacio de una mesa asignado, donde caben seis personas. Normalmente la asignación se da dependiendo del equipo al que se pertenezca, pero, por ejemplo, el Director Comercial comparte su mesa con el Responsable de Mercadeo y su practicante. Debido a la falta de jerarquización, el jefe normalmente no tiene una oficina aparte ni una secretaria, generando la facilidad de que cualquiera se le pueda acercar en cualquier momento, sin necesidad de una cita previa o esperar en una sala de espera. Esto es de suprema importancia para mejorar la comunicación con los superiores, tema que será ampliado más adelante en la monografía.

Las oficinas abiertas tienen un segundo beneficio ligado al bienestar de los empleados, y es que quienes trabajan de esta manera, son más activos que las personas en oficinas cerradas. Según el estudio de la Universidad de Arizona publicado en *Occupational & Environmental Medicine*, el ser menos sedentario en la oficina disminuye el riesgo de problemas de salud tales como riesgos coronarios, pero también previene la baja energía y el mal genio. Por otro lado, el ser sedentario en el trabajo está ligado a mayores niveles de estrés. Según el estudio, las personas en oficinas abiertas demostraban un 32% más de actividad física que aquellos con oficinas con cubículos, y a su vez, estas personas demostraban un 14% menos de estrés (BBC, 2018).

Otro método utilizado para que los empleados tengan más movimiento y en general no se vean afectados por las horas en la oficina, es que los escritorios generalmente tienen un sistema donde se puede graduar la altura, no solo permitiendo ajustarlo con las medidas ergonómicas ideales, sino que permite al trabajador estar de pie durante periodos del día. Esto evita los problemas asociados con estar sentado durante largos periodos, por ejemplo, diabetes, obesidad, problemas coronarios y de espalda (Eltringham, 2018). Por otro lado, también aumenta la productividad, pues mejora los niveles de energía y el ánimo mientras no afecta las tareas básicas del trabajo, como digitar en el computador (Leech, 2017).

En general, el bienestar del trabajador se ve reflejado en pequeñas cosas alrededor de la oficina también, por ejemplo, es común tener recipientes de fruta para que los empleados puedan comer algo entre comidas, pues eso mejora el rendimiento y el trabajador no estará preocupado por salir a comprar una golosina. En compañías como LEGO, se pueden incluso encontrar recipientes llenos de piezas para que los empleados puedan activar regiones distintas de su cerebro en las reuniones, haciéndolos más creativos (Russell, 2015).

Este aspecto no solo es normal en Dinamarca, sino que está regulado de cerca por el Gobierno Danés. En cada oficina con más de 30 empleados es requisito hacer una encuesta anónima cada seis meses en las cuales se evalúan todos los temas de bienestar laboral, desde la ergonomía de la infraestructura, hasta el nivel de estrés de los trabajadores, conociendo también si hay bullying o abuso sexual. Esto les permite a los tres encargados de esto en la oficina generar un plan de acción para reparar estos problemas inmediatamente.

## Hygge

El hygge es un término danés que se ha puesto de moda en los últimos años, y a pesar de no tener una traducción directa, es un sentimiento de felicidad, placidez, que genera que algo sea acogedor, que se sienta como en casa. Al preguntarle a un danés, este podría describir el hygge como “es sentarse frente a la chimenea en una noche fría, vestido con un grueso suéter de lana mientras bebes un vino caliente con azúcar y especias y acaricias a tu perro echado a tu lado”. Hygge también es comer galletas de canela hechas en casa, mirar la TV bajo un edredón, tomar el té en una taza de porcelana china a la reunión de la familia en navidad”, como lo describen en un artículo de BBC News (BBC Mundo, 2015). El hygge se siente con todos los sentidos, y como lo describe Meik Wiking, el autor del reconocido ‘The Little Book of Hygge’, es fácil reconocer la mayoría de estos en las oficinas de Dinamarca.

Primero, está el sentido de la vista, y Wiking resalta que la parte estética es supremamente importante para los daneses. Como deben pasar tanto tiempo adentro debido al clima, es muy importante que los espacios sean acogedores, y aunque la oficina no es tan fácil de adaptar, es posible identificar la estética limpia y sencilla del diseño danés en las oficinas. Que mirar el escritorio inspire felicidad es uno de los objetivos de los daneses para asegurar una experiencia de trabajo feliz. En cuanto al sonido, es común oír música en las oficinas, buscando un ambiente relajado y donde se sientan a gusto los trabajadores, bien sea con pequeños parlantes en las diferentes mesas o impulsando a los trabajadores a usar sus audífonos. Respecto al aroma, es común que las personas no usen olores fuertes, pues eso permite un ambiente más armonioso y una mejor concentración (Silverstein, 2018).

## Vacaciones

En cuanto a las vacaciones, Dinamarca es uno de los países donde se tienen más vacaciones al año en el mundo. Los daneses tienen por derecho cinco semanas (25 días hábiles) de vacaciones pagas al año, y a esto se le suman cinco *Feriefridag*, los cuales son básicamente cinco días festivos que cada quién puede acomodar individualmente como desee a lo largo del año. De estas cinco semanas, es mandatorio usar por lo menos tres durante el verano, obligando a los trabajadores a que tengan un descanso obligatorio (Gray, 2017). Por el contrario, un empleado en Colombia tiene solo tres semanas (15 días hábiles) de vacaciones pagas al año (Gerencie.com, 2019).

La alta cantidad de días que tienen los daneses está directamente ligada no solamente a la productividad, como fue expresado anteriormente, sino que mejora sus estándares de vida y salud. Está demostrado que, al ir de vacaciones, no solo se reducen los efectos mentales del estrés, sino que se regeneran algunos de los síntomas que causa el estrés en el cuerpo. Estos no solo suceden en las vacaciones largas, sino que tomarse un día de descanso en el cual se pueda desconectar del trabajo, genera este mismo impacto (Schulze, 2017). La clave para esto es desconectarse totalmente, algo en lo que los daneses son expertos. Cuando los daneses se van de vacaciones, estos se desconectan del todo, apagando sus celulares de trabajo y se olvidan por completo de las responsabilidades diarias, así solo se vayan a quedar en casa durante sus vacaciones (Russell, 2015).

No solo se tienen más días de vacaciones al año en Dinamarca, sino que se tiene la facilidad de trasladar de cierta manera las vacaciones de una compañía a la siguiente. Es decir, después del

primer año de trabajar, como en Colombia, se adquiere el derecho de las vacaciones remuneradas, pero a diferencia de Colombia, si después de esto la persona cambia de lugar de trabajo, no le toca esperar otro año para poder adquirir este derecho de vacaciones pagas, sino que, de cierta manera, se trasladan a la nueva compañía. Esto le provee una seguridad mayor al trabajador, donde sabe que si cambia de trabajo así solo lleve unos meses en éste, va a tener las mismas vacaciones que tendría si se quedara. Al tener esa seguridad, combinada con la estabilidad que les provee el gobierno a los desempleados, tales como el 80% de su salario anterior, salud gratuita y apoyo para encontrar otro trabajo, les permiten a los trabajadores buscar un empleo donde sea realmente feliz.

## Familia

Para los daneses, tener tiempo para compartir en familia es uno de los pilares más importantes de su vida, siendo éste un elemento clave del work life balance. Los roles en la sociedad son muy igualitarios, donde hombres y mujeres son responsables por igual por su hogar y sus hijos. Es común ver a los hombres recogiendo a sus hijos del colegio y llevándolos a las actividades extracurriculares. Para ellos este tiempo es tal vez uno de los temas que más afecta el elegir una oferta laboral.

Así mismo es fundamental analizar las licencias de maternidad, esta empieza con la madre, que tiene las cuatro semanas previas al nacimiento previsto del bebé. Después de esto, tiene 14 semanas obligatorias, para asegurar su recuperación completa y la formación de lazos con el bebé. El padre tiene dos semanas, durante estas 14 semanas iniciales. Después de este periodo, se tienen



32 semanas, las cuales pueden ser divididas libremente entre los dos padres, y pueden ser tomadas al tiempo o uno después del otro (Øresunddirekt, 2019).

Por el contrario, en Colombia la licencia de maternidad empieza una semana antes del parto (pueden ser dos si el médico lo considera necesario). Después de esto, se tienen 17 semanas pagas de licencia de maternidad (16 en caso de que se tomen dos previas al nacimiento). En cuanto al permiso de paternidad es sólo de ocho días hábiles (Toptrabajos, 2019).

Por otro lado, se encuentra la posibilidad de tener la flexibilidad para recoger sus hijos en el colegio a la hora que salen. Es común ver a las madres y padres trabajadores acabar sus días laborales cerca de las 3:00 pm para poder recoger a sus hijos, y esto está bien visto y completamente aceptado en el ámbito laboral. Este tema es completamente fundamental para ellos, pues es el momento donde se forman los lazos familiares y nexos con sus hijos (Working in Denmark, 2018).

## Código de Vestimenta

El código de vestimenta, aunque no es uno de los factores más relevantes del work life balance, es un aspecto que en cierta medida afecta la productividad y la felicidad en el espacio de trabajo, aunque sea de manera más sigilosa. Con la entrada de las nuevas generaciones a los espacios de trabajo, es más y más común que se vayan desechando las estrictas reglas sobre la forma de vestir de los empleados. Aproximadamente una de cada diez personas en el mundo entre los 18-24 años, según el reporte de CEO Today Magazine, ha considerado renunciar a su trabajo debido al código de vestir de la empresa. Sin ir más lejos, 61% de las personas buscando trabajo

en el 2017 tuvieron una impresión negativa sobre una empresa si esta tenía un código de vestir estricto (CEO Today, 2018). Y bien si en algunas profesiones es algo completamente necesario, como los médicos o los obreros, los empleados de las oficinas en Dinamarca normalmente no se adhieren a un código de vestir riguroso. Según la encuesta realizada para este trabajo, 45% más de colombianos tienen un código de vestir:

### Actividades sociales

Las actividades sociales en la oficina son un ritual supremamente importante en la cultura de trabajo de los daneses. Es normal que las oficinas tengan un “Friday bar”, donde la compañía paga unas cervezas y pasabocas para que los empleados desde alrededor de las 4:00 pm tengan un espacio de esparcimiento con sus colegas. Esto no solo disminuye los niveles de estrés, sino que fortalece los lazos de los diferentes equipos, asegurando una mejor colaboración laboral. También se encuentran los desayunos de los viernes, o los Jueves de Torta, donde los empleados se reúnen en la cocina o cantina de la oficina a compartir un pedazo de torta a media tarde (Russell, 2015).

Estas actividades de esparcimiento no solo tienen un componente de fortalecer los lazos en el equipo para hacerlos más productivos, sino que también afecta la salud mental de los trabajadores. El sentido de pertenencia que se crea durante estas actividades sociales no solo disminuye el estrés de los trabajadores, sino que disminuye el riesgo de enfermedades psicológicas y además incrementa la lealtad a la empresa. Esto se debe a que las relaciones de trabajo de calidad ayudan a construir una cultura empresarial sólida que hace hincapié en el respeto, la lealtad y la confianza. La conexión social proporciona un sentido de cohesión en la oficina, que es esencial

para cultivar la creatividad, el trabajo en equipo y la colaboración. Los empleados con relaciones positivas se vuelven más dedicados y motivados para rendir al máximo. Un ambiente de trabajo que promueva la conexión social también puede experimentar mejores resultados de reclutamiento (Kohll, 2018).

Lastimosamente, en Colombia apenas se está empezando a ver la cultura de realizar eventos sociales en las empresas que vayan más allá de la fiesta de fin de año. Según la encuesta realizada, solo el 30% de quienes respondieron en Colombia considera que tiene actividades sociales en la oficina, comparado con el 88% de los daneses encuestados. A continuación, la gráfica:

*Ilustración 4- Actividades Sociales en la Oficina (Echeverry, 2019)*



## Leyes Sociales

Uno de los elementos que rige la sociedad danesa es conocido como *Janteloven* o Ley de Jante. Se compone de una lista de diez principios por los cuales se deberían comportar las personas en la sociedad, y estos se pueden apreciar claramente en la cultura de trabajo en Dinamarca. Los principios son los siguientes:

1. *No pienses que eres especial.*
2. *No pienses que eres especial para nosotros.*
3. *No pienses que eres más listo que nosotros.*
4. *No te creas mejor que nosotros.*
5. *No pienses que sabes más que nosotros.*
6. *No pienses que vales más que nosotros.*
7. *No pienses que vales para algo.*
8. *No te rías de nosotros.*
9. *No creas que alguien debe ocuparse de ti.*
10. *No creas que puedes enseñarnos algo (Wikipedia, ND).*

Para las compañías danesas, el bien común y el desarrollo continuo es más importante que los egos individuales. Las ideas independientes de quien vengan, son igual de validas y deben ser oídas. Se exhorta a todos los niveles en la compañía que propongan ideas innovadoras para generar cambio y mejoras continuas. Más adelante se tocará como estas leyes afectan la comunicación dentro de las empresas.

## Salario emocional

El salario emocional es tal vez uno de los aspectos en los que Colombia va más avanzado, aunque todavía queda mucho por hacer. En el 2017, solo el 32% de las compañías tenía sistemas de salarios emocionales, Según el Estudio de Compensación Total de Legis (Gerente.com, 2017). A pesar de esto, cada vez más se ve que las empresas colombianas han comprendido que para atraer y retener el talento, no basta con tener una buena compensación monetaria, sino que se debe ir más

allá y ofrecer otro tipo de beneficios. Un ejemplo es la membresía del gimnasio, en el cual no sólo es un aditamento que el trabajador puede considerar interesante, sino que promueve la salud.

Otra parte importante del salario emocional es la posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa. Hay compañías que ofrecen planes de carrera y capacitaciones a sus empleados, especialmente los de ciertos cargos, y este es el factor más decisivo para el salario emocional (Portafolio, 2016). Según una encuesta llevada a cabo por Hays en Dinamarca llamada *What Workers Want*, el 55% de las personas considera dejar su empleo actual debido a la falta de planes de desarrollo profesional en sus empresas. La mayor discrepancia según este estudio, es que los empleadores ofrecen este servicio, entonces el estudio concluye que tal vez gran parte del problema es que no es claro que estas opciones están disponibles para los empleados (Hays, 2019).

# Comunicación

Tal vez una de los elementos diferenciadores más grandes entre los dos tipos de culturas es la comunicación. El tipo de comunicación, el estilo y las posibilidades para comunicarse dentro de la comunicación son piezas claves a analizar, pues son completamente distintas en ambos países.

## Jefes

En primera instancia, la falta de importancia de las jerarquías decanta en que todo el mundo tiene voz a la hora de exponer las ideas. Por ejemplo, en Dinamarca es normal que el practicante se acerque sin cita previa al director de la empresa a exponer una idea o aclarar una duda. Es altamente fomentado que las personas hablen en pro de buscar una mejora constante en la empresa, sin importar su estatus en la compañía, su nacionalidad o su estrato socioeconómico. En Colombia no es tan sencillo, pues debido a la estricta jerarquización de las empresas, acceder a los altos mandos de manera espontánea es casi imposible a menos de que uno este en un nivel cercano a este.

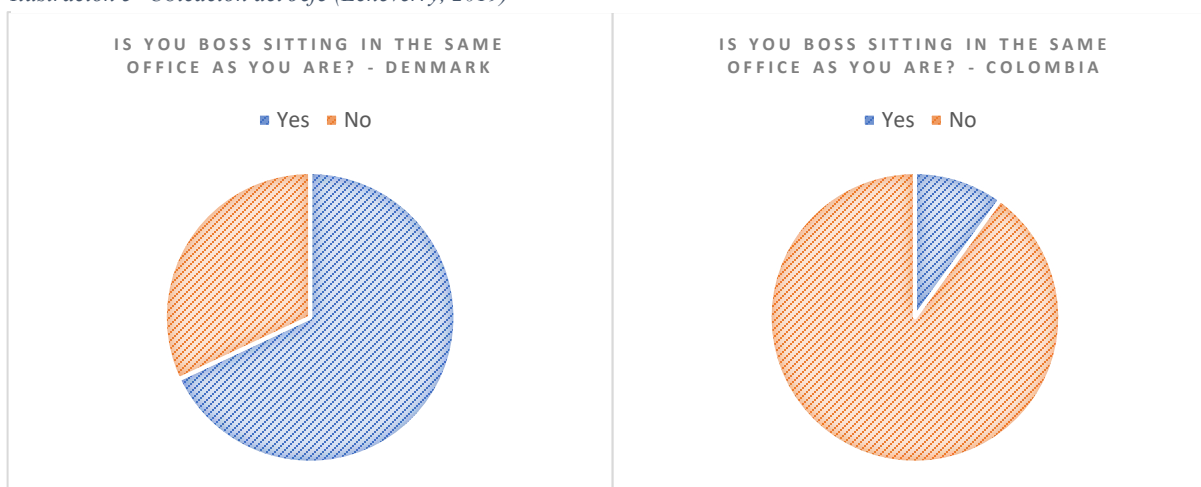
Otro aspecto diferente es que en Dinamarca es muy bien visto que las personas desafíen a sus jefes, en busca de mejorar la cultura y los procesos de trabajo. Como lo expone Thomas, un expatriado danés que vive en Colombia, “Los egos son los que dominan la comunicación en Colombia. Muchas veces si una persona es criticada, así sea de buenas maneras, lo toma personal,

y deja de oír lo que uno esta solucionando y se queda en que uno lo está criticando [...] así es imposible crear cambio constante, porque para eso se necesita la critica” (Lorenzen, 2019).

## Espacio físico

Uno de los motivos por los cuales se facilita la comunicación (Gallo, 2017) (Reilly, 2019) (Andreasson, 2018) (Lemon, ND) (Eltiempo.com, 2018) (Dinero, 2017) (Pepitone, 2019) (Cohen, 2018) (Charlton, 2019) (American Heart Association, 2019) en Dinamarca, contrario a Colombia, es la configuración del espacio físico. El tener las oficinas abiertas, donde el alto mando está sentado en el mismo lugar fomenta que la gente se le acerque a hablar con él y estrecha los lazos entre jefe y el empleador. Estos también se ven fortalecidos por las actividades sociales llevadas a cabo, resultando en una facilidad en el flujo de comunicación que resulta en una eficiencia y agilidad que se traduce en productividad. Según la encuesta realizada, el 68% de los daneses están sentados en la misma oficina que sus jefes, contrario al 10% de los colombianos. A continuación, los gráficos que ilustran las respuestas:

Ilustración 5- Ubicación del Jefe (Echeverry, 2019)



## Cultura

Culturalmente la comunicación también es completamente diferente. Como se mencionaba anteriormente, en Dinamarca la comunicación en el espacio de trabajo está ligada cercanamente a las leyes sociales conocidas como Ley de Jante. Es muy importante que todo el mundo se considere un igual, y está muy mal visto alardear o creerse superior que otra persona. Es por esto que la opinión del practicante, por ejemplo, es igual de valiosa, tanto en el ámbito profesional como en el personal en las actividades sociales, y se espera de todo el mundo que participen de igual manera (Russell, 2015). También se encuentra una cultura de colaboración y compañerismo muy fuerte, donde si se tiene una pregunta, se le puede preguntar a cualquiera, y se puede compartir con todo el mundo. Por ejemplo, se intenta que los almuerzos sean cerca de la misma hora y todo el mundo come en la cantina, fomentando los lazos entre colegas (Lorenzen, 2019).

Por otro lado, en Colombia, se tiene más tiempo de esparcimiento entre colegas, donde se celebran los cumpleaños de las personas y se les parte una torta, o se ayuda con motivos personales. En Dinamarca en cambio, no se ocupa tanto tiempo en ese tipo de actividades, pues es tiempo que se le está quitando a acabar el día, por ejemplo, si se para el día laboral durante media hora para celebrar un cumpleaños, es media hora más tarde que el trabajador puede salir (Lorenzen, 2019).



# Cuadro Resumen

- Las diferencias culturales son muy evidentes en el ámbito cultura, donde se muestra que la diferencia de ideologías y comportamientos afecta la manera de realizar un trabajo
- Existen dos aspectos fundamentales, la comunicación y el work life balance, y son relevantes de estudiar pues es posible usarlos como marco o guía para analizar el bienestar y la cultura de una empresa, hacer pequeños cambios, y mejorar el rendimiento y la productividad.
- El objetivo del trabajo es identificar los elementos que parecen triviales, pero son los que forman la cultura organizacional y definen la manera de trabajar. Esto es relevante porque atraer el talento y retenerlo es fundamental para el desarrollo de la empresa, además que reemplazar el talento es supremamente costoso.
- Dinamarca y Colombia son sociedades completamente distintas, desde lo más fundamental de sus raíces, y es por esto que es interesante hacer el comparativo entre las dos culturas de trabajo e intentar extraer lo más pertinente.
- La cultura de trabajo tiene un 91% de relación con la productividad de la empresa, haciéndolo un factor determinante para que una empresa sobreviva.
- El work life balance es el equilibrio entre el logro y el disfrute, es tener tiempo para otras actividades, tales como la familia, los viajes y las actividades voluntarias, que a su vez contribuyen con el bienestar de las personas, la reducción del estrés, la felicidad y la salud en general.
- El elemento mas importante para los trabajadores es tener un horario flexible, que se refiere tanto a el horario como al lugar de trabajo, es decir la posibilidad de trabajar remotamente o en los horarios que más les convenga.

- Los espacios físicos de las oficinas son supremamente importantes, pues tener una oficina reduce en un 14% los niveles de estrés, además que contribuye a una menor jerarquización, que a su vez desenvuelve en una comunicación mas fluida.
- Se deben tener en cuenta todos los sentidos al crear un espacio de trabajo – siempre buscando que sea lo más hygge posible.
- Las vacaciones son de suprema importancia, pues solo con un día, los niveles de estrés caen drásticamente, y al tener vacaciones es necesario desconectarse totalmente.
- La flexibilidad familiar es un elemento clave en el lugar de trabajo, tanto ser consciente de quienes son padres, como las licencias de maternidad y paternidad, pues pasar tiempo con los seres queridos es una de las prioridades de la gran mayoría de la fuerza laboral.
- Las nuevas generaciones ven con malos ojos los códigos de vestir muy estrictos, entonces es necesario cuestionar realmente que tan necesario es este en la empresa.
- Las actividades sociales son fundamentales en las compañías, pues desarrollan lazos en los equipos y entre equipos, fomentando la coordinación y cooperación entre estos.
- El desarrollo profesional en el puesto es el salario emocional mas apetecido, y a pesar que muchas empresas lo tienen, caen en el error de no darlo a conocer de manera apropiada, llevando al trabajador a creer erróneamente que no existe y salir a buscar nuevas oportunidades.

# Conclusiones

Las principales conclusiones que se debe llevar el lector de este trabajo es que tener unas condiciones laborales óptimas para sus trabajadores le generarán a la larga una mayor productividad o rendimiento a su empresa y logran retener el talento de forma exitosa. Las formas de hacerlo son variadas, y mayormente dependen de lo que el empleador sea capaz de ofrecer y lo que sus empleados califiquen como importante. Lo cierto es que muchos de estos ajustes requieren un cambio en la cultura de las empresas, en la cual se debe comprometer a adaptarse toda la estructura para resultar en un proceso exitoso.

Una de las claves se encuentra en la comunicación, pues es uno de los aspectos donde más difieren las culturas. La manera en la que se establece el flujo de comunicación en las empresas, como se ha expuesto con anterioridad, es completamente distinto en las dos culturas, en la cual influye desde la forma de hablar hasta el espacio físico. Por ejemplo, se demostró que el hecho de tener una oficina de espacio abierto, hace un gran aporte a la facilidad de entablar una relación con su jefe, y al estrechar esos lazos, se mejora el flujo de información, desencadenando en un aporte a la productividad y eficiencia. 58% más daneses muestran en la encuesta que están sentados en la misma oficina de sus jefes, y sería completamente extraño para ellos que el jefe tenga una oficina cerrada, pues en este país se cree que esa separación jerárquica no solo es improductiva, sino que señala creerse más que su subordinado, lo cual está supremamente mal visto desde la Ley de Jante. Por otro lado, se encuentra la diferencia en la manera de recibir los mensajes, pues, como se mencionó anteriormente, en Colombia la comunicación esta mayormente basada en egos y emociones. Se recomienda al lector hacer especial énfasis en este aspecto, pues es uno de los pilares

para lograr un mejor servicio y una mejora en la eficiencia del servicio, sin contar el impacto que esta tiene sobre la cultura organizacional. También está el aspecto de tener actividades sociales recurrentes en la empresa, los cuales fomentan los lazos entre los diferentes equipos y llevan a una mejor colaboración. Si los empleados no están ubicados en la misma oficina de sus colegas o jefes, se emplean las nuevas tecnologías como el antedicho Slack, una plataforma que permite mantener varias conversaciones al tiempo, donde una de ellas puede ser una conversación más informal que permite suplir las necesidades sociales de integración de los empleados.

Por otro lado, se encuentra el work life balance, que le otorga al empleado una calidad de vida que a su vez lo lleva a ser más productivo y potencialmente quedarse más tiempo en la empresa. Este se compone de muchos atributos, los cuales no son todos necesarios, sino que queda a discreción del empleador descifrar cuáles son los más relevantes para su equipo de trabajo. Por ejemplo, estos pueden ser un horario laboral flexible, o beneficios extra como vacaciones extendidas. Otros van ligados a la cultura del lugar, como tener un espacio de trabajo hygge o un horario laboral donde la persona tenga tiempo para disfrutar de su familia o vida social. Según el CEB, el 63% de los trabajadores considera que el beneficio más grande que puede otorgar un empleador es un horario flexible. Esta cifra está directamente ligada a que, si su trabajador le ofrece un beneficio tal, el empleado es más probable que se quede durante más tiempo en la empresa. Tener la libertad de trabajar a veces desde su casa, o de manejar su horario diario de la manera que más le convenga, es definitivamente uno de los puntos críticos. Otra de las claves más grandes en cuanto a mantener y retener el talento es las vacaciones y el tiempo libre, donde los daneses tienen muy clara la separación de su vida personal, desconectándose totalmente de su trabajo en su tiempo libre, y de esta manera, reduciendo considerablemente sus niveles de estrés. El work life balance también afecta el índice de bienestar emocional de las personas, pues no solo logran estrechar los

lazos con sus familias, sino que tienen más tiempo para hacer actividades como voluntariados, que, según el World Economic Forum, es una de las razones por las cuales Finlandia es el país más feliz del mundo.

# Recomendaciones

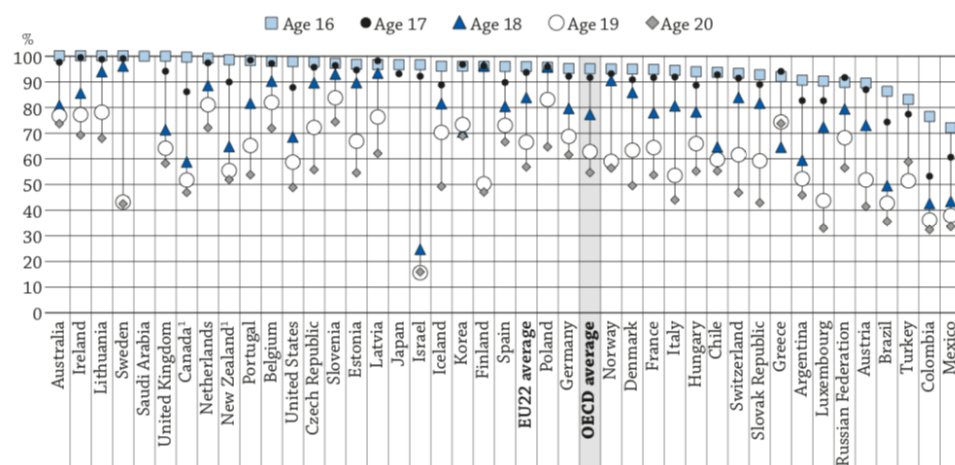
Se recomienda al lector que, después de leer esta investigación, haga un análisis profundo de su lugar de trabajo, e intente acoplar los preceptos que más crea convenientes y que su lugar en la compañía le permita. Claramente encontrar un balance entre los dos estilos de trabajo sería lo ideal, donde se obtenga lo mejor de ambos mundos y además se pueda hacer de manera escalable, un fundamental para el mundo globalizado de hoy en día.

Por otro lado, se recomienda a las personas interesadas en el tema, hacer una investigación más rigurosa de ciertos aspectos del bienestar laboral. Por ejemplo, se puede hacer una medición más profunda sobre el impacto que tiene el espacio físico de trabajador en la felicidad y el bienestar de trabajo. También se podrían escalar en más países estudios como el What Workers Want, donde se analizó el comportamiento del mercado laboral en Dinamarca, entendiendo que es lo que motiva a los trabajadores tanto para quedarse en sus puestos como para abrirse a nuevas oportunidades.

# Anexos

Anexo 1 – Tabla de estudiantes inscritos en instituciones educativas entre los 16-20 años

**Figure B1.1. Enrolment rate transition from age 16 to age 20 (2016)**  
Students in full-time and part-time programmes in both public and private institutions



(OECD, 2018)

Anexo 2 – Preguntas de la encuesta

- 1- ¿Cuál es tu título actual?
- 2- ¿Trabajas en informática?
- 3- ¿En qué ciudad estás trabajando?
- 4- ¿Puedes describir brevemente tu espacio de trabajo físico? (puede ser usando solo palabras clave)
- 5- ¿Tu superior / jefe está ubicado en la misma oficina que tu?
- 6- ¿Tiene tu jefe una oficina separada a la tuya?
- 7- ¿Son flexibles sus horas de trabajo?
- 8- ¿A qué hora empiezas tu jornada laboral?
- 9- ¿A qué hora sales regularmente de la oficina?
- 10- ¿Tienes la oportunidad de trabajar desde casa fácilmente o de forma regular?
- 11- ¿Cuánto tiempo de vacaciones tienes en un año?
- 12- ¿Puedes describir brevemente la comunicación con tu jefe? (Formal, informal, fácil, accesible, distante ..)
- 13- ¿Crees que el estilo de comunicación con tu jefe afecta tu productividad?
- 14- ¿Cuáles son algunas de las preguntas que haces cuando buscas un nuevo trabajo? (Marca todos los que apliquen)
- 15- ¿Qué tan feliz estás en tu trabajo actual?
- 16- ¿Crees que tienes un buen equilibrio trabajo-vida?
- 17- Si no, ¿cómo crees que puede mejorarse?
- 18- ¿Crees que el equilibrio trabajo-vida afecta tu productividad?

- 19- ¿Tienes actividades sociales en la oficina?
- 20- En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia tienen lugar?
- 21- En caso afirmativo, ¿dónde tienen lugar y quiénes participan?
- 22- ¿Tienes un código de vestimenta?
- 23- ¿Crees que el código de vestimenta afecta tu productividad?
- 24- ¿Sabes si existe algún programa o norma de bienestar en tu empresa?
- 25- En caso afirmativo, ¿puedes dar algunos ejemplos?
- 26- ¿Crees que existe una brecha de género en tu empresa?
- 27- Si es así, ¿cómo?
- 28- ¿Hay algún comentario adicional sobre qué crees que hace (o haría) a tu lugar de trabajo excelente?

Adicional se puede encontrar online en el siguiente enlace: <https://goo.gl/forms/WAQFVP6cl5MRJDs53>

### Anexo 3 – Preguntas de las entrevistas

- 1- ¿Cuál es tu título?
- 2- ¿En que ciudad trabajas?
- 3- ¿Puedes describir brevemente tu oficina? ¿Cómo afecta tu comunicación y productividad?
- 4- ¿Son flexibles tus horas de trabajo? ¿Qué tan malo es si llegas tarde / te vas temprano? ¿Sientes que esto afecta la dinámica de tu familia?
- 5- ¿Cuánto tiempo de vacaciones tienes? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?
- 6- ¿Puedes describir tu relación con tu jefe? ¿Con tus reportes directos (si los hay)? (énfasis en la comunicación) ¿Tu jefe comparte la misma oficina contigo?
- 7- ¿Cuáles son algunas de las preguntas que haces cuando buscas un nuevo trabajo? ¿Qué es lo más importante para ti cuando consideras una posición?
- 8- ¿Crees que tienes un equilibrio trabajo-vida? ¿Cómo se puede mejorar esto? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?
- 9- ¿Tienes actividades sociales en la oficina? ¿Dónde participan? ¿Quien participa en ellas?
- 10- ¿Tienes un código de vestimenta? ¿Sientes que afecta tu trabajo? ¿Cuál sería el código de vestimenta ideal?
- 11- ¿Sabes si hay algún programa / estándar de bienestar en tu empresa?

### Anexo 4- Respuestas a la entrevista

#### **1- ¿Cuál es tu título?**

Gerente de Relaciones con los Candidatos

#### **2- ¿Dónde estás basado?**

Copenhague, Dinamarca



### **3- ¿Puede describir brevemente su espacio de oficina? ¿Cómo afecta tu comunicación y productividad?**

Gran espacio de oficinas compartidas con una capacidad de unas 30 personas. El espacio está dividido por paredes de vidrio que forman cinco cabinas de aproximadamente seis estaciones de trabajo. Cada estación de trabajo se completa con su propia instalación, pantalla y teléfono. Se han instalado pantallas alrededor de cada mesa para reducir aún más el ruido de las cabinas.

Además de esta gran sala con estaciones de trabajo, hay seis salas de reuniones y una gran sala de conferencias.

Los equipos se organizan en estos stands en relación con las personas con las que trabajan. Tener a las personas con las que trabaja directamente en su stand hace que la comunicación sea más fluida y, a su vez, aumente la productividad, ya que no pierde tanto tiempo como si estuviera en oficinas separadas. Existen desventajas, como el nivel de ruido, pero esto se mantiene lo más bajo posible con las paredes de vidrio y el ruido deduciendo los separadores.

### **4- ¿Son flexibles sus horas de trabajo? ¿Qué tan malo es si llegas tarde / te vas temprano? ¿Sientes que esto afecta la dinámica de tu familia?**

En general son flexibles. Usted planifica su propio día de acuerdo con sus asignaciones de trabajo y las de sus equipos. En general, se espera que esté presente en la oficina de 9 a 17 de lunes a viernes, pero si, por ejemplo, tenga una cita con el médico para que pueda llegar más tarde, irse por un tiempo a la mitad del día o irse antes. Si por alguna razón necesita estar en casa, por ej. Necesita recibir una entrega en su casa, puede trabajar desde su casa por el día.

Mientras trabaje un mínimo de 37 horas a la semana y cumpla con sus responsabilidades para con su equipo y las tareas, sus horarios son flexibles y puede planificarlos como desee.

### **5- ¿Cuánto tiempo de vacaciones tienes? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

5 semanas y 5 días. Tres semanas para pasar en la temporada principal de vacaciones (mayo-septiembre) y las dos últimas como desee. Los cinco días que puedas hacer con lo que quieras.

En el tiempo previo y posterior a las vacaciones, usualmente está más ocupado, ya que necesita prepararse antes y continuar después. Sus objetivos y sus KPI siguen siendo los mismos, aunque usted no esté en la oficina. Por eso diría, que la productividad se mantiene igual.

### **6- ¿Puede describir su relación con su gerente? ¿Con sus informes directos (si los hay)? (énfasis en la comunicación) ¿Tu jefe comparte el mismo espacio contigo?**

Se ha diferenciado si mi gerente y yo hemos compartido el mismo espacio. Principalmente tenemos. Ella usa la libertad bajo responsabilidad, es decir, nosotros en su equipo sabemos cuáles son nuestras tareas. Ella no interferirá con cómo y cuándo cumpliremos con estas responsabilidades, siempre que no le demos razones para hacerlo; las cosas no salen según lo planeado o le pedimos que lo haga.

No tengo a nadie en el informe directo.

**7- ¿Cuáles son algunas de las preguntas que hace cuando busca un nuevo trabajo? ¿Qué es lo más importante para ti cuando consideras una posición?**

Pregunto acerca de las responsabilidades de la posición, asegurándome de que haya una alineación con respecto a lo que están haciendo. Le pregunto por horarios de trabajo y flexibilidad en estos. Pregunto acerca de quiénes serían mis partes interesadas interna y externamente. Intento hacer preguntas que me darán una imagen realista de cómo sería la vida cotidiana en esta posición.

Dependiendo de la posición, también pregunto por qué está disponible y cuáles son sus expectativas para el desarrollo del papel.

**8- ¿Crees que tienes un equilibrio trabajo-vida? ¿Cómo se puede mejorar esto? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

Sí. Cuanto más balance tengo, más productivo soy cuando estoy en el trabajo. Tener un equilibrio me permite tener energía tanto para mi vida personal como profesional.

**9- ¿Tienes actividades sociales? ¿Dónde participan? ¿Quién participa?**

Hay un bar el viernes el primer viernes de cada mes. Cualquiera de la oficina puede participar como les plazca. Además de esto, los viejos colegas y amigos de la gente de la oficina son bienvenidos a unirse.

Los equipos organizan sus propios eventos que ellos mismos pagan. Esto crea un gran espíritu de equipo.

Una vez al año hay una fiesta de Navidad organizada por un comité de Navidad que consta de personas en la oficina. Una vez al año se lleva a cabo una salida en el que la oficina danesa se reúne con otras oficinas, por ejemplo, la sueca o la alemana, para hablar sobre el próximo año fiscal y socializar en todas las oficinas.

Todos participarán en estos: desde el gerente más alto hasta el estudiante más bajo. Usualmente los gerentes se irán en algún momento después de la cena y los eventos planeados para la víspera.

**10- ¿Tienes un código de vestimenta? ¿Sientes que afecta tu trabajo? ¿Cuál sería el código de vestimenta ideal?**

Sí, el código de vestimenta es formal. Mientras trabajo en lo interno, es decir, las únicas personas con las que interactúo son mi propio equipo, no creo que el código de vestimenta afecte mi trabajo. Tan pronto como tengo que tratar con partes interesadas externas, es decir, clientes y candidatos, veo el valor. Crea una persona profesional. Me permite diferenciar entre mi persona privada y profesional.

**11- ¿Sabe si hay algún programa / estándar de bienestar en su empresa?**

Hay un seguro de salud que uno puede aprovechar.

---

**1- ¿Cuál es tu título?**

Gerente de Recursos Humanos

**2- ¿Dónde estás basado?**

Copenhague, Dinamarca

**3- ¿Puede describir brevemente su espacio de oficina? ¿Cómo afecta tu comunicación y productividad?**

Mi espacio de oficina actual está ubicado en el piso superior de nuestro edificio y es bastante espacioso: paredes, pisos y techos blancos que dan una sensación muy abierta. Tenemos 3 salas de reuniones, plantas alrededor de la oficina, puffs, sillones, cocina, minibar, mesa de fútbol y escritorios de trabajo para cada empleado. No diría que afecta mi comunicación, sin embargo, definitivamente afecta mi productividad. Por ejemplo, si me siento incómodo en mi escritorio, es fácil para mí trasladarme a un puff o un sofá donde puedo relajar mi postura y seguir trabajando.

**4- ¿Son flexibles sus horas de trabajo? ¿Qué tan malo es si llegas tarde / te vas temprano? ¿Sientes que esto afecta la dinámica de tu familia?**

Mis horas de trabajo son muy flexibles y cada persona es responsable de su propio trabajo, ya que no somos supervisados. Determino mis propias horas de trabajo y tengo la opción de trabajar desde casa. Por lo general, comienzo el día bastante temprano, así que si alguna vez necesito quedarme tarde, generalmente son las 6 pm. No afecta la dinámica de mi familia, ya que solo somos mi compañero y yo viviendo juntos.

**5- ¿Cuánto tiempo de vacaciones tienes? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

Tengo 6 semanas de vacaciones al año. Definitivamente sí. Como soy responsable de mi propia carga de trabajo, depende de mí garantizar que sea productivo y que no tenga cabos sueltos antes de irme de vacaciones. Además, después de regresar de las vacaciones, por lo general me siento renovado y listo para volver al trabajo.

**6- ¿Puede describir su relación con su gerente? Con sus informes directos (si los hay)? (énfasis en la comunicación) ¿Tu jefe comparte el mismo espacio contigo?**

Mi gerente y yo tenemos una relación muy informal con la comunicación abierta. Nuestra empresa tiene una estructura muy plana y un lugar de trabajo informal. Tenemos chats uno a uno cada dos semanas en los que puedo hablar sobre en qué estoy trabajando, así como sobre cualquier desafío / retroalimentación. Me siento al lado de mi gerente y director.

**7- ¿Cuáles son algunas de las preguntas que hace cuando busca un nuevo trabajo?  
¿Qué es lo más importante para ti cuando consideras una posición?**

Preguntas: ¿Cómo se ve el crecimiento profesional en su empresa? ¿Cuál es la cultura de la empresa? ¿Cómo motiva y desarrolla a sus empleados? ¿Cómo es tu candidato ideal?

Cuando se considera un trabajo, las cosas más importantes suelen ser la cultura de la empresa, el papel en sí mismo y la oportunidad de crecimiento profesional.

**8- ¿Crees que tienes un equilibrio trabajo-vida? ¿Cómo se puede mejorar esto?  
¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

Sí. No diría que puedo salir de la oficina a las 16:30 todos los días, sin embargo, si trabajo horas extra, puedo irme temprano al día siguiente, etc. Sin embargo, mi función requiere mucho viaje y, en ocasiones, trabajar fuera de horas de trabajo. Pero cuando no tengo una gran carga de trabajo, puedo tomar menos horas en la oficina.

**9- ¿Tienes actividades sociales? ¿Dónde participan? ¿Quien participa?**

Sí, tenemos eventos de todo el equipo de oficina y eventos sociales inmediatos del equipo. Los eventos varían, tenemos un bar social de viernes, un club de comida para el equipo (donde una persona organiza una cena en su casa), una fiesta de verano y, para los equipos individuales, tienen sus propias reuniones.ej. mi equipo fue para el brunch.

**10- ¿Tienes un código de vestimenta? ¿Sientes que afecta tu trabajo? ¿Cuál sería el código de vestimenta ideal?**

No tenemos un código de vestimenta, ya que somos escalados, las personas son bastante informales. Realmente no afecta mi trabajo y no tengo preferencia por el código de vestimenta.

**11- ¿Sabe si hay algún programa / estándar de bienestar en su empresa?**

No tenemos un programa de bienestar activo, sin embargo, si está estresado o se siente abrumado en el trabajo, podemos organizar que el miembro del equipo participe en un taller del gobierno, que es una sesión semanal de 10 semanas.

---

**1- ¿Cuál es tu título?**

Director Senior de SIG (Halliburton - Landmark, Colombia)

**2- ¿Dónde estás basado?**

Bogotá, Colombia

**3- ¿Puede describir brevemente su espacio de oficina? ¿Cómo afecta tu comunicación y productividad?**

Arreglo de oficina abierta, espacios de trabajo individuales (dos por cubículo) - divisiones abiertas de altura media. El acuerdo abierto mejora las comunicaciones interpersonales y entre oficinas; La productividad puede aumentar debido a una interacción más directa y cara a cara.

**4- ¿Son flexibles sus horas de trabajo? ¿Qué tan malo es si llegas tarde / te vas temprano? ¿Sientes que esto afecta la dinámica de tu familia?**

Horas de trabajo y algo flexibles, + - 30-45 minutos. No hay problema siempre y cuando el jefe esté informado. Por lo general, trabajar horas tarde, puede influir en el tiempo de calidad con mi esposa.

**5- ¿Cuánto tiempo de vacaciones tienes? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

15 días laborables al año. No es un problema, el trabajo es delegado o reprogramado.

**6- ¿Puede describir su relación con su gerente? Con sus informes directos (si los hay)? (énfasis en la comunicación) ¿Tu jefe comparte el mismo espacio contigo?**

Relación amistosa, respetuosa y profesional, idem con mis informes directos. Comunicación abierta en todo momento. Todos compartimos el mismo espacio de oficina abierto.

**7- ¿Cuáles son algunas de las preguntas que hace cuando busca un nuevo trabajo? ¿Qué es lo más importante para ti cuando consideras una posición?**

¿Cuánto crecimiento personal y profesional puedo esperar? ¿Cómo pueden mis habilidades tener el mayor impacto en la organización? ¿Dónde puedo ayudar más? Un entorno de trabajo cómodo, profesional, estable y buenas posibilidades de crecimiento personal y profesional.

**8- ¿Crees que tienes un equilibrio trabajo-vida? ¿Cómo se puede mejorar esto? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

No, podría ser mejor. Demasiado tiempo dedicado a resolver asuntos menores pero urgentes. Mejor gestión del tiempo, tal vez, y mejor delegación. Parcialmente, sí, la productividad podría aumentar con una mejor delegación y gestión del tiempo.

**9- ¿Tienes actividades sociales? ¿Dónde participan? Quien participa**

Actividades con familiares y amigos; Cenas, almuerzos, viajes de fin de semana. Diferentes familiares y amigos.

**10- ¿Tienes un código de vestimenta? ¿Sientes que afecta tu trabajo? ¿Cuál sería el código de vestimenta ideal?**

Código de vestimenta personal, sin código de vestimenta de la empresa obligatorio. Sin efecto en el trabajo, me siento cómodo con lo que me pongo. Vístete siempre de acuerdo a la ocasión, sencillo, elegante, apropiado.

**11- ¿Sabe si hay algún programa / estándar de bienestar en su empresa?**

El departamento de HSE tiene varios programas de bienestar: pausas de trabajo activo (levantarse, hacer ejercicio, apartar la vista de la pantalla, etc.), controles médicos cada dos años y programas especiales de nutrición para personas con sobrepeso, entre otros.

---

**1- ¿Cuál es tu título?**

Asistente Comercial

**2- ¿Dónde estás basado?**

Bogota Colombia

**3- ¿Puede describir brevemente su espacio de oficina? ¿Cómo afecta tu comunicación y productividad?**

Inicialmente no era bueno porque estaba separado de mi equipo, lo que me hizo mudarme de una oficina a otra constantemente. Me hizo menos productivo dado que fui interrumpido por compañeros de trabajo que pasaron por allí. No era una oficina, era un escritorio en medio de un pasillo. Después de un par de meses, la administración decidió unificar al equipo en una sola oficina donde yo era mucho más productivo y desarrollé mi trabajo de una manera más fácil.

**4- ¿Son flexibles sus horas de trabajo? ¿Qué tan malo es si llegas tarde / te vas temprano? ¿Sientes que esto afecta la dinámica de tu familia?**

No. Era un horario firme de 8 am a 5 pm Podría irme temprano o llegar tarde si solicité un permiso previo y si hubiera una circunstancia válida o una excusa. No creo que haya afectado tanto la dinámica de mi familia, aunque llego a casa bastante tarde y cansado.

**5- ¿Cuánto tiempo de vacaciones tienes? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

15 días al año. Sí. No podía usar los días de vacaciones hasta haber cumplido un año completo de trabajo. Siento que mi productividad podría haber mejorado si hubiera tenido más descanso.

**6- ¿Puede describir su relación con su gerente? Con sus informes directos (si los hay)? (énfasis en la comunicación) ¿Tu jefe comparte el mismo espacio contigo?**

Fue una muy buena relación. Trabajamos juntos todo el tiempo. Allí, en algunas situaciones en las que hubo malentendidos y errores de comunicación que conducen a errores. Sin embargo, se analizaron todos los errores y se crearon soluciones para evitar perder información o corregir cualquier problema.

**7- ¿Cuáles son algunas de las preguntas que hace cuando busca un nuevo trabajo? ¿Qué es lo más importante para ti cuando consideras una posición?**

¿Cuál es el horario? ¿Cuales son los beneficios? ¿Cuál es el sueldo? ¿Qué te motiva a levantarte un lunes por la mañana?

La dinámica de grupo (con quién estoy trabajando), cuánta independencia tendré, ¿este nuevo trabajo me ayudará a crecer profesionalmente, qué aprenderé?

**8- ¿Crees que tienes un equilibrio trabajo-vida? ¿Cómo se puede mejorar esto? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

No, ser capaz de dejar el trabajo antes sería una mejora importante en mi equilibrio entre la vida laboral y personal. A veces llego a casa tan cansado que solo cenó y me voy a la cama. Creo que afecta mi productividad porque tengo poco o ningún tiempo para desconectarme del trabajo y centrarme en otros aspectos de mi vida, como un pasatiempo o un ejercicio.

**9- ¿Tienes actividades sociales? ¿Dónde participan? Quien participa**

Sólo un torneo de fútbol una vez. Aparte de eso es bastante limitado. Participó durante el fin de semana y en cancha de fútbol en las afueras de la ciudad. Participaron los empleados que reunieron a un equipo.

**10- ¿Tienes un código de vestimenta? ¿Sientes que afecta tu trabajo? ¿Cuál sería el código de vestimenta ideal?**

Sí. Casual de negocios. Sí, un poco. Dado que tengo reuniones con posibles clientes y proveedores, tengo que parecer profesional.

**11- ¿Sabe si hay algún programa / estándar de bienestar en su empresa?**

Hubo una "semana de la salud". Se realizaron diversas actividades de relajación y reflexión. También se realizaron algunos exámenes médicos gratuitos, como exámenes oculares para personas que necesitaban anteojos, talleres de examen de cáncer de mama para mujeres, etc.

---

**1- ¿Cuál es tu título?**

Lider de Ventas (KAM)

## **2- ¿Dónde estás basado?**

Bogotá

## **3- ¿Puede describir brevemente su espacio de oficina? ¿Cómo afecta tu comunicación y productividad?**

No tenemos oficinas fijas, son oficinas abiertas, cada vendedor se ubica donde quiera. Lo difícil es cuando es el cierre porque cuando todos los vendedores son uno no tiene donde estar y afectaría la concentración. Al final no tengo espacio y me toca utilizar la oficina de mi jefe. No tenemos espacio privado para hablar, lo que me hace desplazarme por toda la compañía para tener una reunión privada. Mi jefe no tiene un lugar para ubicarme, ni dejarme informes, muestras o diferentes entregas porque no tengo ubicación.

## **4- ¿Son flexibles sus horas de trabajo? ¿Cómo percibe la gente si llega tarde o se va temprano? ¿Sientes que esto afecta la dinámica de tu familia?**

Si trabajo horas flexibles. Las personas no tienen como percibir si salgo muy tarde o muy temprano, nadie sabe cuantas horas trabajo. Lo perciben los clientes porque estoy en constante comunicación con ellos, pero la empresa no.

Mi dinámica familiar si se afecta, la flexibilidad tiene cosas buenas porque no estas supeditada a un horario, pero si te llevas trabajo a la casa... mis hijos perciben que yo siempre ando pegada al computador o al celular, la percepción de ellos es que yo trabajo todo el tiempo. A veces no puedo dedicarle el tiempo a mis hijos que ellos necesitan, la cena o tareas me apoya mi esposo en esas tareas.

## **¿Qué tan fácil es obtener permiso para una situación personal / familiar?**

Es facil pedir permiso, en ningún momento tengo inconveniente. Al no tener horario rígido no me exigen ni me demoro ni un poco más o menos ... Tengo la flexibilidad para almorzar, ni los permisos ni los picos. No tengo que estar en la oficina todo el tiempo.

## **5- ¿Cuánto tiempo de vacaciones tienes? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

15 días + 2 dias de 24 y 31 diciembre. Son pocos días comparados con otros países y yo tengo que limitarme a las vacaciones de mis hijos y de los colegios. Los niños tienen 2 meses y a veces me dificulta esos periodos para el cuidado de ellos.

## **¿Es fácil estar completamente fuera durante este período?**

No puedo hacer eso, siempre tengo que conectarme con la responsabilidad de mis clientes y si tienen un requerimiento. Si me voy a cerrar, las otras áreas. No se puede uno



desconectar. Así mismo no tenemos una copia de seguridad por lo que hace q mar la responsabilidad de mi trabajo cuando estoy de vacaciones,

**6- ¿Puede describir su relación con su gerente? Con sus informes directos (si los hay)? (énfasis en la comunicación) ¿Tu jefe comparte el mismo espacio contigo?**

La comunicación es y debe ser fluida porque eso depende de los resultados. Siempre estamos en lugares físicos diferentes, pero en unas mismás instalaciones, La comunicación depende de la disposición de la persona.

**7- ¿Cuáles son algunas de las preguntas que hace cuando busca un nuevo trabajo? ¿Qué es lo más importante para ti cuando consideras una posición?**

Tengo en cuenta la estabilidad, el ambiente laboral y la proyección que se tendrá dentro de la compañía.

**8- ¿Crees que tienes un equilibrio trabajo-vida? ¿Cómo se puede mejorar esto? ¿Sientes que esto afecta tu productividad?**

Si tengo buen balance porque la compañía respeta los horarios de sábado, domingo. Cuando tengo requisitos familiares me respetan. La compañía tiene más actividades hacia la familia. Me veo recompensada en esas pequeñas cosas. Valorar mi parte personal... le da un balance a su rutina aunque se sienta que funciona mucho entre semana.

**9- ¿Tienes actividades sociales? ¿Dónde participan? ¿Quien participa?**

Mi grupo no tiene mucha actividad social, pero la compañía y lo que se maneja. Mi grupo se reúne cuando se trata de un cumpleaños, pero no es frecuente.

**10- ¿Tienes un código de vestimenta? ¿Sientes que afecta tu trabajo? ¿Cuál sería el código de vestimenta ideal?**

Si tengo Esto no tiene relación con mi trabajo. No tengo ningún ideal de vestuario.

**11- ¿Sabe si hay algún programa / estándar de bienestar en su empresa?**

Si los conozco ... manejan el día de la familia, el día del vendedor, día corto el viernes ... semana de salud y fiestas de fin de año, Halloween.

# Bibliografía

- American Heart Association. (2019). *Mental Health: A Workforce Crisis*. Obtenido de American Heart Association: <https://ceoroundtable.heart.org/mentalhealth/>
- Andreasson, U. (2018). *IN THE SHADOW OF HAPPINESS*. Copenhagen : Nordic Council of Ministers.
- Bailey, G. (4 de Diciembre de 2018). *FLEXIBLE WORKERS TAKE LESS LEAVE AND ARE MORE PRODUCTIVE, SURVEY CLAIMS*. Obtenido de Independent: <https://www.independent.co.uk/life-style/flexible-working-hours-jobs-productivity-economy-uk-business-a8666241.html>
- Banco Mundial. (2017). *Population, total*. Obtenido de The World Bank Data: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
- BBC. (21 de August de 2018). *Workers in open-plan offices 'more active'*. Obtenido de BBC News - Health: [https://www.bbc.com/news/health-45247799#.W4z\\_0uj60OI.buffer](https://www.bbc.com/news/health-45247799#.W4z_0uj60OI.buffer)
- BBC Mundo. (2 de Octubre de 2015). *Hygge: el secreto de la felicidad de los daneses*. Obtenido de BBC News: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151002\\_dinamarca\\_secreto\\_felicidad\\_men](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151002_dinamarca_secreto_felicidad_men)
- Bhardwaj, R. (3 de Febrero de 2016). *Why it's Important to Build a Good Work Culture*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/270338>
- Bird, J. (2003). *Work Life Balance Defined*. Obtenido de Work Life Balance Company: <https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/>

- Booth, R. (13 de Marzo de 2019). *Is this the age of the four-day week?* Obtenido de The Upside: [https://www.theguardian.com/world/2019/mar/13/age-of-four-day-week-workers-productivity?utm\\_source=instagram&utm\\_campaign=fourdayworkingweek](https://www.theguardian.com/world/2019/mar/13/age-of-four-day-week-workers-productivity?utm_source=instagram&utm_campaign=fourdayworkingweek)
- Broom, D. (21 de Marzo de 2019). *Finland is the world's happiest country – again.* Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/03/finland-is-the-worlds-happiest-country-again>
- CEO Today. (8 de Octubre de 2018). *Can The Way Your Employees Dress Affect Productivity?* Obtenido de CEO Today Magazine: <https://www.ceotodaymagazine.com/2018/10/can-the-way-your-employees-dress-affect-productivity/2018>
- Charlton, E. (12 de Marzo de 2019). *This is where people work the longest – and shortest – hours.* Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/03/where-people-work-longest-and-shortest-hours/>
- Cohen, R. (13 de Marzo de 2018). *The Scales of Happiness: Why it's Important to have a Work/Life Balance.* Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/scales-happiness-why-its-important-have-worklife-balance-rani-cohen/>
- Danish Ministry of Labour. (NA). *School and Education.* Obtenido de Work in Denmark: <https://www.workindenmark.dk/Moving-to-DK/Bring-your-family/School-and-Education>
- Dickson, G. (17 de Mayo de 2019). *20 Surprising Employee Retention Statistics You Need to Know.* Obtenido de Bonusly: <https://blog.bonus.ly/10-surprising-employee-retention-statistics-you-need-to-know>
- Dinero. (24 de Julio de 2017). *¿Qué es el salario emocional y cómo puede mejorar la productividad?* Obtenido de Dinero.com: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/salario-emocional-aumenta-la-productividad/247849>

- Echeverry, M. (Mayo de 2019). Encuesta sobre el work life balance. Copenhague / Bogotá.
- Eltiempo.com. (13 de Septiembre de 2018). *¿Qué tan felices son los colombianos en sus trabajos?*  
Obtenido de El Tiempo: <https://m.eltiempo.com/economia/sectores/felicidad-de-los-colombianos-en-sus-puestos-de-trabajo-268048>
- Eltringham, M. (22 de Agosto de 2018). *People working in fully open plan spaces are generally fitter and less stressed.* Obtenido de Insight: <https://workplaceinsight.net/people-working-in-fully-open-plan-spaces-are-generally-fitter-and-less-stressed/#.W6iISMAoj3c.buffer>
- Gallo, C. (4 de Diciembre de 2017). *Tiempo con los hijos: calidad y cantidad sí importan.* Obtenido de El Tiempo : <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/importancia-de-pasar-tiempo-con-los-hijos-158056>
- Gerencie.com. (13 de Marzo de 2019). *Vacaciones laborales ¿Cuándo se causan y se otorgan?*  
Obtenido de Grencie.com: <https://www.gerencie.com/vacaciones-laborales.html>
- Gerente.com. (1 de Noviembre de 2017). *Empresas colombianas se ‘rajan’ en la implementación de salarios emocionales.* Obtenido de Gerente.com: <http://gerente.com/co/colombia-salarios-emocionales/>
- Gray, A. (17 de Marzo de 2017). *Denmark has the best work-life balance. Here's why.* Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/denmark-best-work-life-balance-oecd/>
- Grifol, D. (2017). *¿Qué es productividad laboral?* Obtenido de Daniel Grifol: <https://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- Hays. (2019). *What Workers Want.* Copenhague: Hays DK.
- Hays, Oxford Economics. (2018). *Hays Global Skills Index.* Londres: Hays plc.
- Juneja, P. (ND). *Need & Importance of Employee Retention.* Obtenido de Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-retention.htm>

- Kohll, A. (31 de Enero de 2018). *5 Reasons Social Connections Can Enhance Your Employee Wellness Program*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/01/31/5-ways-social-connections-can-enhance-your-employee-wellness-program/#37abc6b8527c>
- Lay, P. (23 de Marzo de 2019). HR Manager - Wolt. (M. Echeverry, Entrevistador)
- Leech, J. (18 de Junio de 2017). *7 Benefits of a Standing Desk*. Obtenido de HealthLine: <https://www.healthline.com/nutrition/7-benefits-of-a-standing-desk>
- Lemon, R. (ND). *HOW'S YOUR "WELLBEING"? MORE THAN "FINE" I HOPE*. Obtenido de Hays: <https://social.hays.com/2015/08/31/hows-your-wellbeing-more-than-fine-i-hope/>
- Lewis, K. (22 de Abril de 2018). *Research About How Work-Life Benefits Improve Productivity*. Obtenido de The Balance Careers: <https://www.thebalancecareers.com/work-life-benefits-improve-productivity-3545181>
- Limón, M. (25 de Abril de 2017). *¿Sabes qué es Hygge? La receta danesa para ser feliz...* Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/estilo/sabes-que-es-hygge-la-receta-danesa-para-ser-feliz>
- Lorenzen, T. A. (14 de Abril de 2019). Head of Planning, Events and Procurement at Novo Nordisk. (M. Echeverry, Entrevistador)
- LSA Global . (2018). *HOW DOES CULTURE AFFECT THE WORKPLACE?* Obtenido de LSA Global : <https://lsaglobal.com/blog/how-does-culture-affect-the-workplace/>
- Merhar, C. (4 de Febrero de 2016). *Employee Retention - The Real Cost of Losing an Employee*. Obtenido de PeopleKeep: <https://www.peoplekeep.com/blog/bid/312123/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>

- Ministerio de Trabajo de la República de Colombia. (2019). *Jornada laboral*. Obtenido de Tusalario.org/Colombia: <https://tusalario.org/colombia/ley-laboral/trabajo-y-salario/jornada-laboral>
- OECD. (2018). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Øresunddirekt. (2019). *Parental leave when working in Denmark*. Obtenido de Øresunddirekt: <https://www.oresunddirekt.se/in-english/in-english/family-parenting-in-denmark/parental-leave-when-you-work-in-denmark>
- Panel . (ND). *Desarrollo y Eficiencia Organizacional* . Obtenido de Panel - Consultores en Gestión : <https://www.panelconsultores.cl/desarrollo-y-eficiencia-organizacional/>
- Pepitone, J. (25 de March de 2019). *How to Build Up Your Work-Life Balance Muscle, According to Nestlé's Chief People Officer*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.com/marketing/work-life-balance-nestle-cpo>
- Portafolio. (18 de Julio de 2016). *¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Preston, C. (13 de Diciembre de 2017). *Promoting Employee Happiness Benefits Everyone*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/12/13/promoting-employee-happiness-benefits-everyone/#1a225a11581a>
- Redacción Profesión Líder. (23 de Septiembre de 2018). *Los alemanes trabajan 35 % menos que los colombianos y son 700 % más productivos*. Obtenido de El Espectador - Economía: <https://www.elespectador.com/economia/los-alemanes-trabajan-35-menos-que-los-colombianos-y-son-700-mas-productivos-articulo-813680>

- Reilly, C. (4 de Abril de 2019). *Workplace stress: a major technology bug to fix*. Obtenido de Techradar.pro: <https://www.techradar.com/news/workplace-stress-a-major-technology-bug-to-fix>
- Russell, H. (2015). *The Year of Living Danishly*. Londres: Icon Books Ltd. .
- Schulze, E. (25 de Agosto de 2017). *Vacation can make you more productive — just ask the Europeans*. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2017/08/25/vacation-can-make-you-more-productive--just-ask-the-europeans.html>
- Significados.com. (16 de Febrero de 2019). *Significados.com*. Obtenido de Cultura Organizacional: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>
- Silverstein, D. (8 de Agosto de 2018). *A Danish-Inspired Workspace: Bringing Hygge to The Office*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@daniella.silver/a-danish-inspired-workspace-bringing-hygge-to-the-office-d980497df8c9>
- Slack. (ND). *¿Por qué Slack?* Obtenido de Slack: <https://slack.com/intl/es-es/features>
- Tang, L. (24 de Diciembre de 2018). *The Big Read: Breaking Singapore's workaholic culture*. Obtenido de Channel News Asia: <https://www.channelnewsasia.com/news/singapore/breaking-singapore-workaholic-culture-long-working-hours-always--11058104>
- Toptrabajos. (2019). *Licencia de maternidad en Colombia. Cuántos días tienes de permiso*. Obtenido de Toptrabajos.com: <https://www.toptrabajos.com/blog/co/licencia-maternidad-colombia/>
- Wadsworth/ Ritzau, E. R. (8 de Enero de 2019). *Danish students amongst EU's best for school grades*. Obtenido de The Local: <https://www.thelocal.dk/20190108/danish-students-amongst-eus-best-for-school-grades>

Wikipedia. (ND). *Ley de Jante*. Obtenido de Wikipedia:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_de\\_Jante](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Jante)

Working in Denmark. (2018). *Work-life balance*. Obtenido de Denmark.dk:  
<https://denmark.dk/society-and-business/work-life-balance>

WorkMeter. (20 de Junio de 2013). *Consejos para hacer crecer tu negocio*. Obtenido de El blog de WorkMeter: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295127/qu-es-el-rendimiento-laboral>