

**Contribución de la calidad de vida en el trabajo como estrategia de fidelización:  
estudio en el sector financiero colombiano**

*Contribution of Quality of Life at Work as a Loyalty Strategy: A Study in the Colombian  
Financial Sector*



Vigilada Mineducación

**Liced Emilcen Corredor Corredor**

[lecorredo@eafit.edu.co](mailto:lecorredo@eafit.edu.co)

**Alexandra Zuluaga Marín**

[lazuluagam@eafit.edu.co](mailto:lazuluagam@eafit.edu.co)

Trabajo de Grado para el programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Asesor: Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL –MDHO–  
MEDELLÍN  
2024

## Contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Efectos de la compensación en la retención del talento .....</b>	<b>6</b>
<b>Calidad de vida en el trabajo .....</b>	<b>7</b>
<b>Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo.....</b>	<b>10</b>
<b>Metodología de la investigación.....</b>	<b>14</b>
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Instrumento de recolección de información .....	14
<b>Variables de medición de la calidad de vida en el trabajo .....</b>	<b>15</b>
Muestra.....	16
Perfil de los participantes .....	16
<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>18</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>21</b>
Esquema de fidelización.....	24
Fidelización desde la contratación .....	27
Limitaciones y siguientes pasos .....	28
<b>Referencias.....</b>	<b>29</b>

## **Resumen**

Hoy en día, las empresas afrontan diversos retos vinculados a la administración del capital humano, siendo la retención de empleados un dilema de máxima relevancia para los líderes organizacionales. La fidelización laboral es una de las razones más importantes para maximizar la calidad de vida en el trabajo de los empleados. En el presente estudio se retoma la definición de dicho concepto (QWL, por sus siglas en inglés) para explorar empíricamente cuáles son las variables más importantes que determinan una buena QWL para los empleados del sector financiero en Colombia, y la importancia de la compensación frente a los otros factores que conforman la QWL. Con esta información, se propone un esquema de fidelización que fomente la permanencia de los empleados en la organización. A partir de los resultados obtenidos en este estudio se sugiere que las dimensiones más importantes tanto para maximizar la QWL como para aumentar la fidelización de los empleados a una organización, son: el ambiente laboral; la satisfacción y estabilidad laboral; la compensación y las bonificaciones, y el clima y la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Calidad de vida en el trabajo, compensación, fidelización laboral, satisfacción laboral.

**Abstract**

Nowadays, companies are facing various challenges linked to the human resources management, with employee retention being a dilemma of maximum relevance for organizational leaders. Employee loyalty is one of the most important reasons to maximize Quality of Work Life (QWL). The present study explores the definition of QWL, empirically explores the most important concepts that determine a good QWL, for employees in the financial sector in Colombia, together with the importance of compensation among the other factors that make up QWL. With this information, an employee loyalty scheme is proposed. The results suggest that the most important dimensions both to maximize Quality of Life at Work and to increase employee loyalty are Work Environment, Job Satisfaction and Job Security, Compensation and Rewards, and Organizational Culture and Climate.

**Key words:** Compensation, employee loyalty, job satisfaction, quality of work life.

## Introducción

Durante la pandemia de COVID-19, millones de empleados renunciaron por voluntad propia a sus trabajos, en lo que se denominó la Gran Dimisión (Kaplan, 2021). En Estados Unidos, 98 millones de personas dimitieron entre el 2020 y el 2021 (Morgan, 2023), y en el 2022, uno de cada cinco trabajadores en el mundo pensó en dejar su empleo (PwC, 2022). Si bien en 2023 las cifras generales de renunciadas voluntarias retornaron a los niveles de 2019 (Morgan, 2023) y, en Colombia, la tasa de rotación se ubicó entre un 10 % y 15 % (PageGroup, 2023), este sigue siendo uno de los problemas que más causa preocupación en todos los sectores económicos.

En 2023, 62 % de los empresarios consultados en Colombia afirmaron que la rotación había aumentado en el último año, y que afrontaban desafíos por la escasez de talento humano (Salazar, 2023). La renuncia voluntaria de los empleados tiene efectos adversos en la efectividad organizacional (Hom *et al.*, 2017, Tessema *et al.*, 2022), razón por la cual las estrategias de retención que apliquen las compañías cobran hoy mayor importancia que en el pasado.

La pandemia, y la generalización del trabajo remoto durante esta, dejaron como legado un cambio en la forma como las personas ven su trabajo y su vida (Alexander *et al.*, 2020; Kaplan, 2021; Tessema *et al.*, 2022). Los factores más importantes que determinan la voluntad de renunciar de un empleado son: la compensación, el significado del trabajo, la autonomía, la flexibilidad, los planes de carrera, el clima y la cultura organizacional (PageGroup, 2023; PwC, 2022; Smet *et al.*, 2022). Todos ellos forman parte de un concepto más amplio, denominado *calidad de vida en el trabajo*.

## Efectos de la compensación en la retención del talento

En Colombia, un 76 % de las renunciaciones voluntarias obedecen a la búsqueda de salarios más competitivos (PageGroup, 2023). A escala global, 71 % de los empleados considera la compensación —o la retribución económica que reciben por realizar el trabajo— como el factor más importante a la hora de decidir si cambiar de trabajo o no (PwC, 2022). Sin embargo, es difícil medir de manera aislada el impacto individual de la compensación sobre la rotación de los empleados. El aumento de la compensación total para el empleado no solo ha demostrado servir como una variable clave en su retención y fidelización, sino que incrementa también la satisfacción con el empleo y el desempeño laboral (Vizano *et al.*, 2020, 2021), elementos que, al mejorarlos, también ayudan a disminuir la rotación laboral.

Sin embargo, aun cuando la compensación tiene un efecto positivo sobre la retención de los empleados, este efecto es menor que el producido por la satisfacción con el empleo, o con el compromiso con la empresa (Randstad, 2024; Pertiwi & Supartha, 2021), pero es mayor que el obtenido frente a la cultura organizacional, las actividades de bienestar o por las actividades de capacitación y desarrollo (Kalyanamitra *et al.*, 2020; Murtiningsih, 2020). Más allá del nivel de compensación que se tenga, para aumentar la satisfacción y productividad esta debe ser justa y equitativa dentro de la empresa (Pertiwi & Supartha, 2021).

Este es un efecto que puede empezar a variar con las nuevas generaciones. Hoy en día, un 51 % de los trabajadores en el mundo, especialmente impulsados por las generaciones de *Millennials* y *Z*, están satisfechos con su cargo, y así tuvieran la oportunidad de ascensos o promociones, no es algo que busquen como meta principal (Randstad, 2024).

“Esto significa que la motivación de las personas en el trabajo no está necesariamente impulsada solo por los ascensos”, declara Sander van’t Noordende, CEO de Randstad, a *Business Insider*. “El talento se está replanteando lo que

significa la ambición, poniendo el equilibrio entre la vida laboral y personal, la flexibilidad, la equidad y la cualificación en el centro de las decisiones profesionales” (citado en Jackson, 2024, párr. 3).

Las ambiciones personales de cada individuo pesan hoy más que un plan de desarrollo tradicional (Randstad, 2024), y los empleadores deben darse cuenta de que el desarrollo profesional y el mantenimiento de una vida personal saludable están entrelazados y necesitan ser equilibrados (Jackson, 2024). La calidad de vida en el trabajo tiene que ver justamente con esto último.

Para Varela (2023), esto supone:

*Un “factor de higiene o de mantenimiento”.* Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar indica que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad del individuo, que son motivadores [...]. Los aumentos en tales rasgos incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son “factores de higiene” que es necesario mantener y, en ocasiones, aumentar para evitar el descontento.

No obstante, estos rasgos no aumentan la satisfacción. El dinero es uno de los “factores de higiene”. Algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más (2023, p. 35).

### **Calidad de vida en el trabajo**

Los primeros esfuerzos académicos por humanizar las condiciones laborales fueron llevados a cabo por el sociólogo Elton Mayo, en la década de 1930, en lo que él denominó “el aspecto humano de la industria”. En su libro *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Mayo (2010 [1933]) explica cómo los factores ambientales de la planta de producción afectan el desempeño de los trabajadores.

Sin embargo, el empeño de humanizar el trabajo fue marginal, y el término *calidad de vida en el trabajo* (QWL, por sus siglas en inglés), o *calidad de vida relacionada con el trabajo* (WRQoL), empezó a utilizarse solo hasta la década de 1960, en estudios que relacionaban la forma en la que el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados con su trabajo afectaba el desempeño de los trabajadores (Easton & Van Laar, 2018; Martel & Dupuis, 2006). De esta forma, la calidad de vida en el trabajo empezó a ser el término que denotaba el esfuerzo por humanizar el empleo, al buscar, mediante el aumento de la satisfacción de los trabajadores, un incremento en la productividad de la empresa.

Inicialmente, la calidad de vida en el trabajo (en adelante QWL) estaba relacionada con los ingresos, beneficios y la seguridad que tenían los trabajadores en su empleo (Martel & Dupuis, 2006). Sin embargo, no tardó mucho tiempo en relacionarse con la calidad de vida general del individuo, dado que la satisfacción en el trabajo puede afectar otras áreas de la vida, y viceversa (Warhurst & Knox, 2022).

Koziol y Koziol (2020) clasifican los factores que afectan la satisfacción con el trabajo en tres grupos: (1) motivadores, que cuando ocurren, mejoran la satisfacción; (2) factores de higiene, que cuando no ocurren, conducen a la insatisfacción, y (3) desmotivadores, que cuando ocurren, implican una insatisfacción. Dada la identificación de estos factores, ambos autores proponen aumentar la satisfacción con el trabajo al maximizar los motivadores, optimizar los factores de higiene y eliminar los desmotivadores.

Sin embargo, la satisfacción con el trabajo es simplemente un resultado de la QWL (Denvir *et al.*, 2008; Tot *et al.*, 2022). De hecho, muchos investigadores concuerdan en que tiene que ver más con aumentar el bienestar general del empleado, de modo que se incremente su productividad, que con la misma satisfacción laboral (Astuti & Soliha, 2021; Horst *et al.*, 2014; Leitão *et al.*, 2021; Mohammadi & Karupiah, 2020). Para las organizaciones, una buena QWL constituye un instrumento esencial para atraer y retener a los empleados (Agus & Selvaraj, 2020; Leitão *et al.*, 2021; Sival *et al.*, 2020).

Así mismo, una buena gestión de la QWL hace que los empleados de la organización sean más saludables, más comprometidos, trabajen más y produzcan de manera más eficiente y mejor (Horst *et al.*, 2014; Warhurst & Knox, 2022), en parte porque aumenta su compromiso hacia la empresa (Agus & Selvaraj, 2020; Vesga-Rodríguez *et al.*, 2020). Al contrario, una organización no puede obtener resultados eficientes y efectivos de sus empleados si no logra ofrecer una buena QWL (Yadav & Khanna, 2014).

La QWL está relacionada con la favorabilidad del ambiente laboral para los trabajadores (Sahni, 2019), y puede expresarse como la satisfacción de un conjunto de necesidades de los empleados en relación con los recursos, las actividades y los resultados asociados a su participación en el lugar de trabajo (Guest *et al.*, 2022; Sirgy *et al.*, 2001). En esa medida, la QWL es determinada por la interacción entre el trabajador, lo que él hace y las condiciones en las que desempeña sus tareas (Bagtasos, 2011).

En otras palabras, la QWL atañe a la actitud hacia el trabajo y la satisfacción general con la vida laboral, así como a sentirse valorado y respetado dentro de la organización (Alzamel *et al.*, 2020). También, puede describirse como un ambiente de trabajo favorable que vela por la satisfacción del empleado al ofrecerle seguridad laboral, oportunidades de crecimiento, compensación y reconocimiento (Leitão *et al.*, 2021). Así pues, la QWL es un concepto que involucra factores tanto objetivos como subjetivos, asociados con la solución de necesidades del trabajador y su percepción sobre las prioridades de estas (Guest *et al.*, 2022; Vesga-Rodríguez *et al.*, 2020).

Lo anterior implica que las mismas políticas y acciones desarrolladas por el empleador tengan un diferente impacto en los empleados (Martel & Dupuis, 2006), debido a las expectativas personales, las variables de género y las condiciones sociodemográficas (Lebni *et al.*, 2021; Muskat & Reitsamer, 2020; Sahni, 2017). Si bien existen puntos en común, algunos de los factores que predicen la satisfacción laboral pueden ser específicos para una empresa, en un contexto determinado (Krueger *et al.*, 2002).

A pesar de todos los esfuerzos invertidos en aclarar el concepto de QWL, aún no se ha aceptado por consenso ninguna definición (Guest *et al.*, 2022; Martel & Dupuis, 2006). Esto obedece a que ninguna definición formal puede extenderse a todas las organizaciones por igual, debido a la disparidad de sectores, mercados y legislaciones en que estas pueden operar (Bagtasos, 2011).

Aunque la definición conceptual de la QWL tiene ligeras variaciones en su estudio y mediciones, por lo general se acepta que está relacionada con la felicidad y el bienestar del empleado y la satisfacción laboral (Sirgy *et al.*, 2001). Más allá de plantear una definición formal o unívoca, muchos autores han explorado las dimensiones y características que la conforman o a través de las cuales se puede medir este concepto.

### **Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo**

Hoy se acepta que la QWL es un constructo multidimensional, influenciado por diferentes variables (Easton & Van Laar, 2018; Krueger *et al.*, 2002; Leitão *et al.*, 2021; Swamy *et al.*, 2015). Walton (1973) determina ocho dimensiones para definirla, a saber: (a) compensación adecuada y justa; (b) condiciones de trabajo seguras y saludables; (c) oportunidades para utilizar y desarrollar las capacidades humanas; (d) oportunidades de crecimiento; (e) integración social en la organización; (f) constitucionalización de la organización; (g) el trabajo y la totalidad del ciclo de vida, y (h) la relevancia social del trabajo en la vida (Sabonete *et al.*, 2021). A partir de esa propuesta, varios investigadores han considerado diferentes variables para sustentar un modelo generalizado que caracterice el desarrollo de la QWL.

En la tricotomía de factores que afectan la satisfacción con el trabajo —motivadores, factores de higiene y desmotivadores—, Koziol y Koziol (2020) identifican que los bonos, las oportunidades de promoción y de desarrollo personal, el tiempo flexible, los beneficios de cafetería, el reconocimiento del mérito, y las capacitaciones pagadas por el empleador son motivadores —es decir, que aumentan la satisfacción con el trabajo—.

Mientras que variables como la compensación, las horas y la carga de trabajo, las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y la seguridad industrial corresponden a la higiene —que cuando no ocurren disminuyen la satisfacción—.

Por último, los desmotivadores son factores como el acoso laboral por parte de superiores o compañeros, estrés en el trabajo, trabajo que excede el potencial o las cualificaciones del empleado, contratos a corto plazo, supervisión continua y cercana por parte del empleador y la falta de autonomía para hacer mejoras —que aumentan la insatisfacción con el trabajo cuando se presentan—.

En la revisión de la literatura, se encuentran 41 factores diferentes que componen el concepto de la QWL (tabla 1):

**Tabla 1**

***Factores que inciden en la QWL***

Actividades de bienestar	Equilibrio laboral	Niveles de supervisión
Ambiente laboral	Entorno físico de trabajo	Reconocimiento de esfuerzos
Autoestima	Equidad en oportunidades	Reconocimiento del mérito
Autonomía en el trabajo	Estrés en el trabajo	Relaciones interpersonales
Beneficios adicionales	Escalera de desarrollo	Relación y cooperación
Capacitación y desarrollo	Factores sociodemográficos	Salarios equitativos
Carga de trabajo	Imagen de la organización	Satisfacción laboral y seguridad en el trabajo
Clima y cultura organizacional	Impacto social	Sistema de penalización
Condiciones del contrato laboral	Infraestructura e instalaciones	Suficiencia de recursos
Conflicto de roles	Intenciones de rotación	Tiempo flexible
Compensación y bonificaciones	Liderazgo	Tolerancia en el trabajo
Compromiso organizacional	Manejo de quejas	Trabajo en equipo
Desarrollo de competencias	Naturaleza del trabajo	Trabajo por turnos
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	Negociación colectiva	

Fuente: Elaboración propia con base en Bagtasos (2011); Denvir et al. (2008); Easton & Van Laar (2018); Koziol & Koziol (2020); Mohammadi & Karupiah (2020); Sinval et al. (2020); Sirgy et al. (2001); Swamy et al. (2015).

Pese a esta amplia gama de factores, los más recurrentes en los estudios que buscan medir la QWL son siete: (1) satisfacción con el trabajo; (2) pago y beneficios; (3) compromiso organizacional; (4) ambiente de trabajo sano y saludable; (5) crecimiento y desarrollo; (6) supervisión, y (7) factores demográficos (Yadav & Khanna, 2014).

Se han hecho varios intentos para agrupar y simplificar estos factores en categorías más entendibles. Padala y Suryanarayana, citados por Bagtasos (2011) y Tot *et al.* (2022), proponen una clasificación por *dimensiones clásicas*, que agrupan condiciones físicas de trabajo, bienestar de los empleados y aspectos financieros; y *dimensiones contemporáneas*, que abarcan negociación colectiva, balance vida-trabajo y trámites de solución de quejas de empleados.

Sin embargo, uno de los instrumentos de investigación más utilizados en el ámbito internacional es la escala de QWL (Sinval *et al.*, 2020), que presenta siete categorías mayores que agrupan varios factores o necesidades: (1) de salud y seguridad; (2) económicas y familiares; (3) sociales; (4) de autoestima y reconocimiento; (5) de actualización; (6) de conocimiento, y (7) estéticas, respectivamente (Sirgy *et al.*, 2001).

Varios de los intentos para medir y mejorar la QWL provienen de entes gubernamentales y grupos de investigación del Reino Unido. En 1998, su Departamento de Salud estipuló que, para abril de 2000, todas las entidades organizativas del *National Health Service Trusts* deberían llevar a cabo una “encuesta anual al personal para servir como referencia con la cual se puedan medir mejoras en la calidad de vida laboral” (Easton & Van Laar, 2018, p. 10). Con base en este requerimiento, así como en las encuestas realizadas por el Departamento de Salud, y buscando en la literatura complementaria, la Universidad de Portsmouth desarrolló la escala de calidad de vida relacionada con el trabajo (WRQoL, por sus siglas en inglés) (Easton & Van Laar, 2018).

Esta cuenta con seis dimensiones que componen la escala de medición: (1) satisfacción con la carrera y con el trabajo; (2) bienestar general; (3) balance vida-trabajo; (4) estrés en el trabajo; (5) control en el trabajo, y (6) condiciones de trabajo. En la segunda versión de la escala se le añadió una séptima dimensión: el compromiso con el trabajo (Easton & Van Laar, 2015).

Denvir *et al.* (2008), por su parte, identifican ocho categorías, a saber: (1) liderazgo; (2) relación con el jefe directo; (3) condiciones de trabajo; (4) salario y bonificaciones; (5) relaciones en el trabajo; (6) naturaleza del trabajo; (7) posibilidades de ascenso, y (8) autonomía y control en el trabajo.

Como parte del Plan de Buen Trabajo del Gobierno del Reino Unido, Irvine *et al.* (2018) recomiendan la medición de siete dimensiones: (1) condiciones de empleo; (2) salario y beneficios; (3) salud, seguridad y bienestar psicosocial; (4) diseño del trabajo y la naturaleza del mismo; (5) apoyo social y cohesión; (6) voz y representación, y (7) equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por último, Swamy *et al.* (2015), después de considerar veintisiete de los componentes antes mencionados, desarrollaron un cuestionario que considera nueve componentes predominantes: (1) ambiente laboral; (2) clima y cultura organizacional; (3) relación y cooperación; (4) capacitación y desarrollo; (5) compensación y bonificaciones; (6) infraestructura e instalaciones; (7) satisfacción y estabilidad laboral; (8) autonomía en el trabajo, y (9) disponibilidad de recursos.

## **Metodología de la investigación**

### ***Objetivo general***

Proponer un esquema de fidelización que contribuya a maximizar la calidad de vida de los trabajadores y las probabilidades de permanencia de los empleados del sector financiero en Colombia.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar el peso que tiene la compensación, frente a otras variables que influyen en la calidad de vida en el trabajo.
- Determinar el efecto que tiene la compensación en la decisión de permanencia del empleado en las empresas del sector financiero en Colombia.

### ***Instrumento de recolección de información***

Existen varios instrumentos publicados para medir la QWL. Estos incluyen el modelo de Walton (1973), la Escala de QWL (QWLS) (Sirgy *et al.*, 2001), el inventario sistémico de la QWL (Martel & Dupuis, 2006), el cuestionario sobre QWL (Swamy *et al.*, 2015), y la WRQoL (Easton & Van Laar, 2018).

El instrumento aplicado en el presente es un cuestionario sobre QWL, basado en el que desarrollan Swamy *et al.* (2015), adicionando algunos elementos de la WRQoL (Easton & Van Laar, 2018). Este instrumento permite calcular el índice global de QWL, así como el resultado y peso de cada uno de sus componentes.

Para medir la variable dependiente, que es la intención de renuncia voluntaria de los empleados, se agregó un único ítem de medición. Todos los elementos fueron medidos en una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = completamente en desacuerdo, 5 = completamente de acuerdo).

En el cuestionario se agregaron descriptores que permiten la clasificación sociodemográfica, por nivel de cargo, experiencia y nivel de estudios, de modo que se puedan identificar diferencias en la QWL, las prioridades y las intenciones de renuncia voluntaria en cada segmento poblacional.

### **Variables de medición de la calidad de vida en el trabajo**

Tomando como base el cuestionario desarrollado por Swamy *et al.* (2015), la tabla 2 muestra las variables de medición de la QWL que se incluyeron en el cuestionario que se empleó para el presente estudio.

**Tabla 2**

#### ***Variables de medición de la QWL***

<b>Dimensión de QWL</b>	<b>Abreviatura de la dimensión</b>	<b>Componente evaluado y número de pregunta en el cuestionario</b>
<b>Ambiente laboral</b>	AL	(1) Ambiente motivante (2) Condiciones de trabajo (3) Tiempo personal (14) Equilibrio entre tiempo personal y laboral (32) Estrés laboral (35) Sobrecarga laboral
<b>Clima y cultura organizacional</b>	CC	(8) Orgullo del trabajo (11) Comunicación vertical (13) Sentido de pertenencia (25) Actividades de bienestar (37) Discriminación
<b>Relación y cooperación</b>	RC	(9) Involucramiento en toma de decisiones (12) Relación con compañeros (15) Relación con la dirección (16) Relación con el jefe inmediato (17) Relación con el equipo de trabajo
<b>Capacitación y desarrollo</b>	CD	(4) Soporte al autodesarrollo (7) Oportunidades profesionales (18) Programas de formación (19) Oportunidades de formación
<b>Compensación y bonificaciones</b>	CB	(10) Política salarial (20) Salario justo (21) Recompensas basadas en desempeño (22) Ascensos e incrementos salariales justos (23) Reconocimiento por buen trabajo (24) Beneficios adicionales (29) Salario competitivo

<b>Satisfacción y estabilidad laboral</b>	SE	(26) Comodidad en el trabajo (27) Estabilidad laboral (28) Productividad (30) Uso de habilidades y capacidades
<b>Autonomía en el trabajo</b>	AT	(6) Estilo y ritmo de trabajo (31) Trabajo en casa (33) Responsabilidades adicionales
<b>Disponibilidad de recursos</b>	DR	(5) Suficiencia de recursos (34) Equilibrio entre objetivos y recursos (36) Cooperación y comunicación entre áreas

Fuente: Elaboración propia con base en los factores de QWL de Swamy *et al.* (2015) y Easton & Van Laar (2018).

## Muestra

La medición de la QWL, y la determinación de la importancia de cada dimensión sobre la fidelización de los empleados, comprende el análisis de las respuestas a un cuestionario que fue respondido por los participantes del estudio durante los meses de enero a marzo de 2024. La muestra poblacional estuvo compuesta por 178 empleados pertenecientes a empresas del sector financiero colombiano, ubicados principalmente en las ciudades de Bogotá y Medellín, donde se encuentran las sedes administrativas de las empresas.

No se entrevistó a la alta gerencia para evitar sesgos en las respuestas. Se utilizó un muestreo por conveniencia sobre la población de empleados activos, a quienes se les compartió el enlace del cuestionario, y que aceptaron participar voluntariamente en el presente estudio.

### *Perfil de los participantes*

La tabla 3 presenta el resumen del perfil de los participantes. Del total de la muestra de 178 empleados, solo 54 son hombres. La muestra está conformada en gran medida por personas entre 25 y 44 años (71 %), cerca de la mitad de los participantes cuenta con un título de posgrado (49 %), seguida por los que tienen formación de pregrado (38 %).

Se destaca que la modalidad de trabajo de un 38 % de la muestra es presencial, mientras solo 16 % lo hace en teletrabajo. Los participantes tienen como mediana algo más de trece años de experiencia en el sector financiero, y cinco años de antigüedad en la empresa actual.

**Tabla 3**

*Perfil de los participantes de la encuesta*

<b>Perfil de los empleados</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Edad</b>		
Menos de 25 años	4	2,2 %
Entre 25 y 34 años	63	35,4 %
Entre 35 y 44 años	64	36,0 %
Entre 45 y 54 años	40	22,5 %
Más de 54 años	7	3,9 %
<b>Género</b>		
Femenino	124	69,7 %
Masculino	54	30,3 %
<b>Dependientes</b>		
0	51	28,7 %
1	69	38,8 %
2	41	23,0 %
3	13	7,3 %
4	4	2,2 %
<b>Cargo</b>		
Auxiliar	9	5,1 %
Analista	59	33,1 %
Analista especializado	28	15,7 %
Jefe	11	6,2 %
Director	33	18,5 %
Gerente	25	14,0 %
Otros	13	7,3 %

<b>Jefatura</b>		
Administrativa	29	16,3 %
Comercial	39	21,9 %
Financiera	28	15,7 %
Operaciones	27	15,2 %
Recursos humanos	29	16,3 %
Riesgos	9	5,1 %
Otros	17	9,6 %
<b>Educación</b>		
Bachillerato	1	0,6 %
Técnico/tecnólogo	23	12,9 %
Profesional	67	37,6 %
Especialización	63	35,4 %
Maestría	24	13,5 %
<b>Modalidad de trabajo</b>		
Híbrido	83	46,6 %
Presencial	67	37,6 %
Teletrabajo	28	15,7 %
<b>Salario</b>		
Menos de \$2 600 000	24	13,5 %
\$2 600 000 - \$5 200 000	57	32,0 %
\$5 200 001 - \$7 800 001	38	21,3 %
\$7 800 001 - \$10 400 000	27	15,2 %
\$10 400 001 - \$13 000 000	11	6,2 %
Más de \$13 000 000	21	11,8 %

### **Análisis de resultados**

A partir de los hallazgos evidenciados con el instrumento de medición de QWL, identificamos las principales variables que impactan en la QWL del sector financiero en Colombia; así como el grado de relevancia frente a una decisión de renuncia o permanencia en la compañía.

En la tabla 4 se detallan los hallazgos sobre las ocho dimensiones de QWL, la relación entre ellas y las variables independientes (VR) Voluntad de Renuncia y (PS) Percepción de Satisfacción Laboral. Tanto para las dimensiones de QWL como para las variables independientes, se calculó la media aritmética (M) y su correlación entre ellas (cuyo valor se presenta en las interacciones de las variables).

**Tabla 4**

***Media aritmética y correlación entre las dimensiones de QWL, la voluntad de renunciar y la percepción de satisfacción laboral***

<b>Dimensión</b>	<b>M</b>	<b>AL</b>	<b>CC</b>	<b>RC</b>	<b>CD</b>	<b>CB</b>	<b>SE</b>	<b>AT</b>	<b>DR</b>	<b>PS</b>	<b>VR</b>
AL	3,87	1,00	0,69	0,64	0,59	0,62	0,71	0,53	0,66	0,79	-0,51
CC	4,13	0,69	1,00	0,73	0,83	0,79	0,79	0,54	0,73	0,71	-0,56
RC	4,19	0,64	0,73	1,00	0,67	0,66	0,80	0,61	0,74	0,67	-0,50
CD	3,82	0,59	0,83	0,67	1,00	0,80	0,73	0,56	0,74	0,64	-0,46
CB	3,77	0,62	0,79	0,66	0,80	1,00	0,78	0,55	0,67	0,71	-0,55
SE	4,15	0,71	0,79	0,80	0,73	0,78	1,00	0,68	0,78	0,77	-0,57
AT	3,98	0,53	0,54	0,61	0,56	0,55	0,68	1,00	0,67	0,59	-0,33
DR	3,91	0,66	0,73	0,74	0,74	0,67	0,78	0,67	1,00	0,66	-0,45
PS	4,05	0,79	0,71	0,67	0,64	0,71	0,77	0,59	0,66	1,00	-0,59
VR	2,93	-0,51	-0,56	-0,50	-0,46	-0,55	-0,57	-0,33	-0,45	-0,59	1,00

*Nota:* Recuérdese la tabla 2 para las abreviaturas de las ocho dimensiones evaluadas. Las dos variables independientes, por su parte, corresponden a (PS) Percepción de Satisfacción Laboral y (VR) Voluntad de Renuncia.

La intención de renuncia laboral de los trabajadores del sector financiero en Colombia se sitúa sobre 2,93. Un 18 % de ellos manifiesta que están en una búsqueda activa de otra oportunidad laboral, lo que está tres puntos por encima del índice de rotación en Colombia (10 % -15 %), según un estudio de Michael Page (PageGroup, 2023). Un 57 % de los encuestados está dispuesto a escuchar ofertas, y 31 % desea renunciar en los siguientes doce meses.

Esto se explica por la alta correlación inversa entre la QWL y la voluntad de renunciar (0,59). Lo cual puede evidenciar que las empresas del sector financiero colombiano habilitan la satisfacción de los empleados a través del cumplimiento de la seguridad laboral, el salario, la capacitación y las políticas de las empresas, entre otras variables incluidas en los factores de higiene de Koziol y Koziol (2020).

Si bien la QWL tiene una percepción por encima de 3,7 por parte de los empleados del sector financiero en Colombia, se evidencia una oportunidad de mejora en sus dimensiones; las cuales están evaluadas en el rango entre 3,77 y 4,19 en una escala cuyo valor máximo posible es 5. Esto, para darle mayor importancia a las dimensiones más significativas que maximizan la QWL, como lo son ambiente laboral (que se ubica en el puesto 6 entre las ocho dimensiones, con una calificación de 3,88); satisfacción y estabilidad laboral (la segunda calificación más alta: 4,15), y compensación y bonificaciones (que obtuvo la menor calificación: 3,77).

En este punto se vislumbran los retos de las organizaciones para impactar de forma positiva la experiencia del empleado; pues, por lo general, mejorar el salario depende solo de contar con el presupuesto y la voluntad del líder y del responsable del área de compensación; o sea, está en manos de una o dos personas. Sin embargo, para mejorar el ambiente laboral se requiere de un análisis mayor que reúna información de impacto en el ambiente laboral, acompañado de presupuesto y de definiciones corporativas que posteriormente se materialicen en la cultura organizacional y, por ende, en el ambiente de trabajo.

Así mismo, podemos ver que los empleados del sector financiero colombiano valoran, en su respectivo orden: la satisfacción y estabilidad laboral (4,15), el clima y la cultura organizacional (4,13) y la compensación y las bonificaciones (3,77) como principales activadores de la fidelización laboral. O, en sentido contrario, como los motivadores de renuncia voluntaria. Esta jerarquía se presenta en la tabla 5.

Tabla 5

*Dimensiones de QWL más relevantes para aumentar la QWL y la fidelización*

Dimensión de QWL	Posición de importancia para QWL	Posición de importancia para fidelización	Calificación media	Posicionamiento entre las ocho dimensiones
Ambiente laboral	1	4	3,88	6
Satisfacción y estabilidad laboral	2	1	4,15	2
Compensación y bonificaciones	3	3	3,77	8
Clima y cultura organizacional	4	2	4,13	3

La percepción de satisfacción general está en 4,05 y se puede considerar un valor alto, dada la escala utilizada. Aunque solo un 6 % de los encuestados reportó una percepción de satisfacción laboral negativa (1 o 2 en la escala Likert), 52 % tiene una percepción neutral (3 en la escala, ni positiva ni negativa). De la misma forma, la voluntad de renunciar tiene una calificación promedio de 2,93 que es apenas superior a un resultado neutral, si se tiene en cuenta que esta variable a nivel organizacional se intenta minimizar, entre más bajo el resultado, será mucho mejor; pues denota la posibilidad de fuga de talento en la organización.

### Conclusiones

Los empleados del sector financiero en Colombia reconocen en primer lugar el ambiente laboral como el principal maximizador de la QWL; en segundo lugar la satisfacción y estabilidad laboral, seguido de la compensación y bonificaciones, y en cuarto lugar el clima y la cultura organizacional.

Por su parte, las dimensiones más importantes para aumentar la fidelización laboral son la satisfacción y estabilidad laboral; el clima y la cultura organizacional; la compensación y las bonificaciones, y el ambiente laboral. Estos resultados concuerdan

parcialmente con lo encontrado en estudios anteriores como los de PageGroup (2023), PwC (2022) y Smet *et al.* (2022).

La compensación, el clima y cultura organizacional, y el significado del trabajo (incluido dentro de la dimensión de satisfacción y estabilidad laboral) están entre los factores más importantes en la determinación de un empleado para renunciar de manera voluntaria; sin embargo, la autonomía y la flexibilidad no quedaron bien ponderadas en el presente estudio. La autonomía es la dimensión de QWL que menos influye sobre la voluntad de renunciar y en la percepción de satisfacción laboral general. Es importante tener presente que los planes de carrera no se midieron en esta investigación.

En esa medida, los resultados concuerdan con lo afirmado por Randstad (2024), Pertiwi y Supartha (2021), Murtiningsih (2020) y Kalyanamitra *et al.* (2020). El efecto de la compensación sobre la retención de los empleados es menor que el producido por la satisfacción con el empleo, o con el compromiso con la empresa, y mayor que el obtenido por las actividades de bienestar y por las actividades de capacitación y desarrollo.

Por lo tanto, si las empresas del sector financiero en Colombia desean trabajar en mejorar la QWL y en incrementar la fidelización de sus empleados, no deben orientar sus esfuerzos únicamente a la compensación y las bonificaciones; pues, si bien esta dimensión fue la tercera de mayor peso en la evaluación de los empleados, existen otras variables más importantes para ellos. Lo anterior puede explicar que las empresas del sector financiero colombiano ofrecen una compensación salarial competitiva y similar en el mercado laboral, sin marcar un diferenciador relevante entre ellas.

En otras palabras, el reto para las empresas del sector financiero en Colombia radica en ofrecer una propuesta de valor integral, en la que el trabajador se sienta seguro, motivado, con equilibrio entre su vida personal y laboral, orgulloso por lo que hace y con condiciones salariales justas y competitivas en el mercado laboral. Esto concuerda con la

propuesta de Koziol y Koziol (2020) en la clasificación de los factores que repercuten en la satisfacción con el trabajo: motivadores, que cuando ocurren, mejoran la satisfacción; factores de higiene, que cuando no ocurren, conducen a la insatisfacción; y desmotivadores, que cuando ocurren, conllevan una insatisfacción.

Un 31 % de los empleados del sector financiero en Colombia encuestados tiene la intención de renunciar en los próximos doce meses, un indicador que está 11 puntos por encima de los datos globales referenciados en 2022 (PwC, 2022). Si bien la tasa de rotación para este sector se ubicaba en menos de 10 % en 2023 (PageGroup, 2023), tanto el porcentaje de empleados que desea renunciar como aquellos que están en busca de otras oportunidades laborales es superior (31 % y 18 %, respectivamente). Esto podría explicar la discrepancia existente entre las ofertas de los empleadores y lo que busca un empleado al cambiar de lugar de trabajo.

Es decir, el bajo índice de rotación laboral respecto a la voluntad de renunciar de los empleados obedece a la falta de ofertas que coincidan con los criterios de búsqueda de empleo. Es posible que los empleados no tomen la decisión de renunciar hasta contar con otro empleo seguro que mejore sus condiciones actuales, no solo en el aspecto salarial; sino que les garantice un mejor clima laboral y demás variables que maximicen la QWL.

De todos los factores evaluados, el único que presenta una correlación muy baja con la percepción de satisfacción laboral es la discriminación en el lugar de trabajo, que es el segundo factor que menos se correlaciona con la voluntad de renunciar. Lo que permite deducir que las organizaciones del sector financiero en Colombia se esfuerzan en brindar un espacio laboral seguro para los empleados, mediante estrategias de equidad, diversidad e inclusión.

Por otro lado, al contrario de lo afirmado por Randstad (2024), no se constata que la edad de los participantes influya sobre la decisión de renunciar, ni sobre la satisfacción general con su empleo.

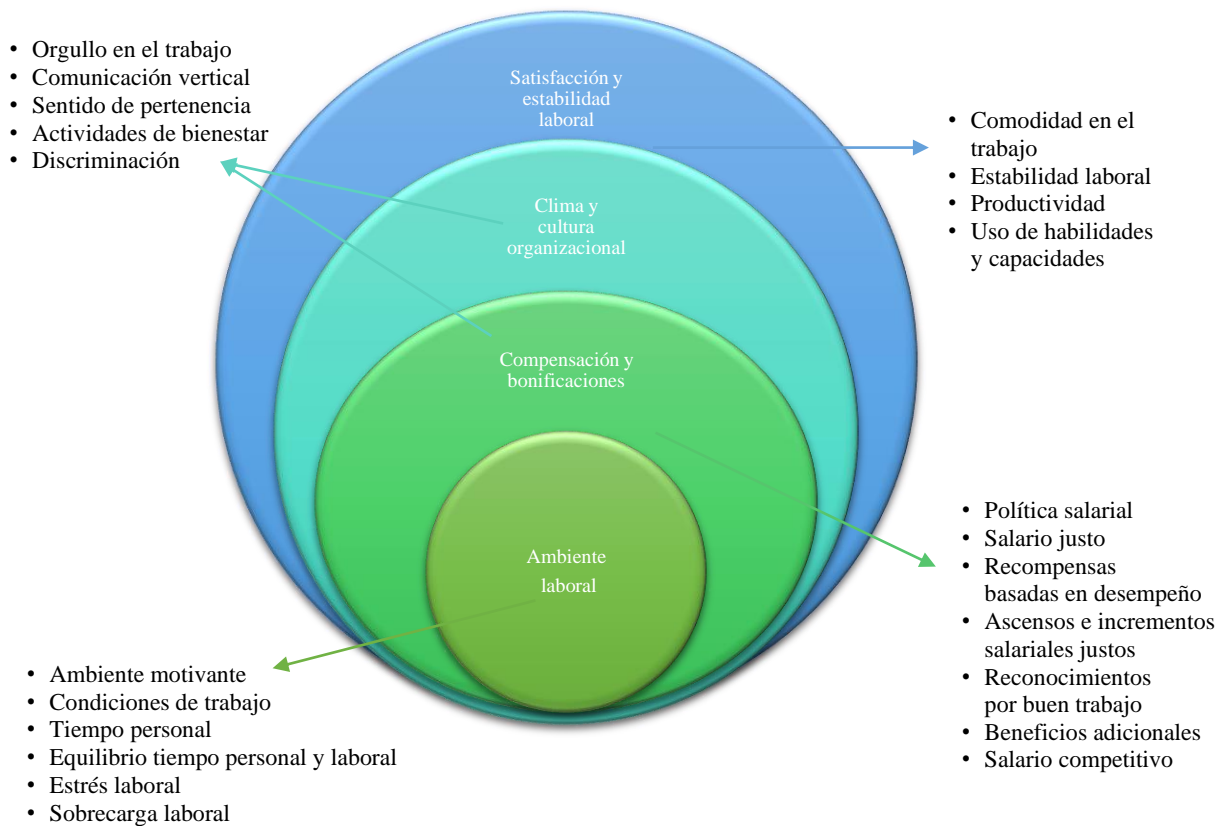
En general, no se evidencia ninguna influencia de las variables sociodemográficas evaluadas sobre las dimensiones de la QWL respecto a la percepción de satisfacción laboral general, ni sobre la voluntad de renunciar. Esto permite inferir que la importancia relativa de las dimensiones de QWL es similar para todos los empleados de las organizaciones evaluadas, independiente del cargo, jefatura, antigüedad, dependientes económicos, salario, tamaño de la empresa, y las demás variables.

Se comprueba que existe una fuerte correlación negativa entre la percepción de satisfacción laboral general y la voluntad de renunciar. Por consiguiente, si el empleado percibe una satisfacción en su QWL, disminuye la intención de renuncia voluntaria. En consecuencia, la intención del empleado será maximizar la QWL con el consiguiente resultado en su fidelización laboral.

Finalmente, se propone el siguiente esquema de fidelización, que pretende maximizar la calidad de vida de los empleados, para promover su permanencia en la organización y, al mismo tiempo, fortalecer la marca empleadora, para que sea una organización atractiva para potenciales empleados futuros.

### ***Esquema de fidelización***

Este esquema se construye teniendo en cuenta las cuatro dimensiones mejor evaluadas en el cuestionario de medición de la QWL utilizado en la presente investigación, en el cual la *satisfacción* y la *estabilidad laboral* obtuvo el mejor puntaje, seguida por el *clima* y la *cultura organizacional*. En tercer lugar, está la *compensación* y las *bonificaciones*, y por último el *ambiente laboral* (figura 1).

**Figura 1***Esquema de fidelización laboral*

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen las cuatro dimensiones de la QWL ya mencionadas anteriormente, con prácticas empleadas en otros países, las cuales impactan en la fidelización de los empleados, y que sirven como referente para la implementación del respectivo programa en la organización.

***Satisfacción y estabilidad laboral.*** Ambiente de trabajo alineado con las necesidades y preferencias del empleado y de la organización, que faciliten la conexión del perfil del empleado con las condiciones requeridas en el puesto de trabajo.

Programas:

- Contrato laboral coherente con la necesidad del cargo laboral, en el que se les dé prelación a los derechos del empleado.
- Proceso de selección integral donde se identifique y evalúe el nivel de alineación del empleado con el perfil del cargo.
- Promover la identificación del propósito de vida del empleado, alineado al potencial que este tenga, para elevar su nivel de desarrollo.
- Poner a disposición del empleado herramientas que acompañen el desarrollo de sus habilidades y capacidades, que lleven a mejorar el desempeño y construir su desarrollo profesional.

***Clima y cultura organizacional.*** Ecosistema laboral donde el empleado se siente incluido, respetado y valorado, y donde encuentra conexión entre sus valores personales con los de la organización.

Programas:

- Comunicación cercana, inclusiva, honesta y respetuosa.
- Política de promoción del libre desarrollo de la diversidad y la inclusión.
- Programas de reconocimiento.
- Programa de bienestar con beneficios que permitan disfrutar en el ámbito profesional, personal y familiar.

***Compensación y bonificaciones.*** Compensación integral justa y competitiva en el mercado laboral.

Programas:

- Contar con una política salarial para todos los cargos de la organización.
- Garantizar equidad salarial entre los empleados.

- Diseñar un modelo de beneficios integral que corresponda al contexto y momento de vida del empleado.

***Ambiente laboral.*** Lugar de trabajo donde el empleado se sienta seguro, protegido y motivado para desempeñar su rol en la organización, y que este sea equilibrado y permita vivir de forma armoniosa en su vida personal.

Programas:

- El empleado cuenta con un puesto de trabajo ergonómico y con herramientas de trabajo adecuadas para desempeñar su rol de manera efectiva.
- El empleado tiene días al año para realizar diligencias personales.
- Horarios de trabajo flexibles.
- Evaluación del nivel de estrés de los empleados para gestionarlo de manera preventiva y reactiva, con atención psicológica, actividades deportivas y alimentación, entre otros.
- Garantizar un sano equilibrio en el que prime la armonía entre las actividades laborales y personales, con estrategias de desconexión laboral en el tiempo personal.

### ***Fidelización desde la contratación***

La voluntad de renuncia de los empleados es superior a la rotación real que se presenta en el sector financiero. Se propone como uno de los factores explicativos el hecho de que los empleados no tomen la decisión de renunciar hasta contar con otro empleo seguro que mejore sus condiciones actuales, de modo que se maximice la QWL. Planteamos que los factores que se incluyen en el plan de fidelización laboral se tengan en cuenta desde el inicio de la relación o contratación laboral, de modo que se reduzca la brecha entre ambos indicadores. Actualmente, en las convocatorias laborales, en las preguntas a los aspirantes

a un empleo, y en general en la conversación inicial entre reclutador y candidato, la conversación se da alrededor de la compensación salarial y de otras variables de índole legal/laboral, pero no se hace mención sobre la cultura organizacional y otros factores evaluados en el presente estudio como principales motivadores de fidelización.

### **Limitaciones y siguientes pasos**

El método de muestreo empleado fue por conveniencia. Aunque el tamaño de la muestra es adecuado, la selección de participantes basada en su accesibilidad o conveniencia puede no representar de manera adecuada a la población objetivo, lo que limita la generalización de los hallazgos. En futuras investigaciones, sería valioso considerar la implementación de un muestreo aleatorio para mejorar la validez externa y la robustez de los resultados obtenidos.

## Referencias

- Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations*, 42(6), 1231-1248. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292>.
- Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020, julio). Reimagining the postpandemic workforce. *McKinsey Quarterly*. <https://n9.cl/siqrz>.
- Alzamel, L. G., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P. (2020). The quality of work life and turnover intentions among Malaysian nurses: the mediating role of organizational commitment. *Journal of the Egyptian Public Health Association*, 95, 20. <https://doi.org/10.1186/s42506-020-00048-9>.
- Astuti, J. P., & Soliha, E. (2021). The effect of Quality of Work Life and Organizational Commitment on performance with moderation of organizational culture: study on public health center Puskesmas in Gabus District. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(6), 89-99. <https://n9.cl/hnhv5>.
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1-8. <https://n9.cl/eawt4>.
- Denvir, A., Hillage, J., Cox, A., Sinclair, A., & Pearmain, D. (2008). *Quality of Working Life in the UK*. Institute for Employment Studies. <https://n9.cl/zguen>.
- Easton, S., & Van Laar, D. (2015). *The WRQoL-2 scale under development*. QoWL. [https://www.qowl.co.uk/qowl\\_news\\_wrqol2\\_dev.html](https://www.qowl.co.uk/qowl_news_wrqol2_dev.html).
- Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale* (2.<sup>a</sup> ed.). University of Portsmouth. [Versión digital: <https://n9.cl/8obkia>].
- Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. *Human Relations*, 75(8), 461-1482. <https://doi.org/10.1177/00187267221092674>.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>.

- Horst, D. J., Broday, E. E., Bondarick, R., Serpe, L. F., & Pilatti, L. A. (2014). Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 87-98. <https://n9.cl/9p38r>.
- Irvine, G., White, D., & Diffley, M. (2018). *Measuring Good Work*. Carnegie UK Trust. <https://n9.cl/8nqfq>.
- Jackson, S. (2024, enero 17). Nearly 40 % of workers like their jobs enough to turn down a promotion, a new report says. *Business Insider*. <https://n9.cl/nb8p5>.
- Kalyanamitra, P., Saengchai, S., & Jermittiparsert, K. (2020). Impact of Training Facilities, Benefits and Compensation, and Performance Appraisal on the Employees' Retention: A Mediating Effect of Employees' Job Satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 166-175. [doi:10.5530/srp.2020.3.19](https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.19).
- Kaplan, J. (2021, octubre 2). 'Great Resignation'. Psychologist on Quitting, Pandemic, Meaning of Life. *Business Insider*. <https://n9.cl/rq31g>.
- Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 707-715. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5>.
- Krueger, P., Brazil, K., Lohfeld, L., Edward, H. G., Lewis, D., & Tjam, E. (2002). Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, 2, 1-8. <https://n9.cl/jay0e>.
- Lebni, J. Y., Togholi, R., & Abbas, J. (2021). Nurses' Work-Related Quality of Life and Its Influencing Demographic Factors at a Public Hospital in Western Iran: A Cross-Sectional Study. *International Quarterly of Community Health Education*, 42(1), 37-45. <https://doi.org/10.1177/0272684X20972838>.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, A. (2021). Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2425. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052425>.

- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333-368. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>.
- Mayo, E. (2010 [1933]). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
- Mohammadi, S., & Karupiah, P. (2020). Quality of work life and academic staff performance: a comparative study in public and private universities in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1093-1107. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1652808>.
- Morgan, K. (2023, agosto 2). The Great Resignation is 'over'. What does that mean? *BBC*. <https://n9.cl/qfjw1o>.
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33-50. <http://dx.doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>.
- Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2020). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265-283. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>.
- PageGroup. (2023). *Estudio de Remuneración Colombia 2023*. Page Group. <https://n9.cl/rhna6>.
- Pertiwi, N., & Supartha, I.W.G. (2021). The effect of compensation and organizational commitment on employee satisfaction and retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(3), 333-342. <https://n9.cl/dilqk>.
- PwC. (2022, mayo 24). *PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022*. PwC. <https://n9.cl/95frk>.
- Randstad. (2024). *Workmonitor 2024. Rethinking ambition*. <https://www.randstad.com/workmonitor/>.

- Sabonete, S. A., Lopes, H. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. (2021). Quality of Work Life According to Walton's Model: Case Study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244. <https://doi.org/10.3390/socsci10070244>.
- Sahni, J. (2017). Exploring what constitutes 'Quality' in Quality of Work Life for female employers. *International Journal for Quality Research*, 11(4), 785-798. <http://ijqr.net/journal/v13-n2/3.pdf>.
- Sahni, J. (2019). Role of Quality of Work Life in determining employee engagement and organization commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285-300. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-03>.
- Salazar Castellanos, D. (2023, julio 8). ¿Por qué aumenta rotación de empleados en Colombia y qué esperar este semestre? *Bloomberg Línea*. <https://n9.cl/d9oxj>.
- Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Marôco, J. (2020). The Quality of Work Life Scale: Validity Evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research Quality Life*, 15, 1323-1351. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., & Siegel, P. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>.
- Smet, A.-d., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2022, marzo 9). Competition for talent after the Great Resignation. *McKinsey Quarterly*. <https://n9.cl/gleavw>.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Srinivasaiah, R. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281-300. <https://n9.cl/x2aj3>.
- Tessema, M., Tesfom, G., Faircloth, M., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The "Great Resignation": Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 161-178. DOI: [10.4236/jhrss.2022.101011](https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011).

- Tot, T. S., Ristic, M. R., & Tot, V. (2022). Employee Job Satisfaction as an Element of the Quality of Work Life. *International Journal for Quality Research*, 16(2), 329-352. <https://redun.educons.edu.rs/handle/123456789/468>.
- Varela Juárez, R. A. (2023). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson
- Vesga-Rodríguez, J. J., Toscano-del Cairo, C. A. y Avendaño-Prieto, B. L. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el *engagement*. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 138-146. <https://doi.org/10.14718/acp.2020.23.1.7>.
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471-478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>.
- Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A. H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Widayati, C. C. (2020). Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 287-298. <https://n9.cl/z0iewp>.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21. <https://n9.cl/2jkjm>.
- Warhurst, C., & Knox, A. (2022). Manifesto for a new Quality of Working Life. *Human Relations*, 75(2), 304-321. <https://doi.org/10.1177/0018726720979348>.
- Yadav, R., & Khanna, A. (2014). Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(9), 71-80. <https://n9.cl/avslld>.