

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

“Investigación cualitativa sobre las causas de rotación para dos cargos en Diners Club”

**Carlos Javier Armijos Padilla**

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de Psicólogo

Quito, 17 de mayo de 2024

# Universidad San Francisco de Quito USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

## **HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de Psicólogo

**Carlos Javier Armijos Padilla**

**“Investigación cualitativa sobre las causas de rotación para dos  
cargos en Diners Club”**

**Cristina Crespo Licenciada en Psicología**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas. Autorizo a la USFQ para digitalizar y publicar este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Carlos Javier Armijos Padilla

Código: 00321605

Cédula de identidad: 1727207977

Lugar y fecha: Quito, Ecuador, 15 de mayo del 2024

## ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## UNPUBLISHED DOCUMENT

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

**Resumen**

La rotación de personal tiene un impacto en la continuidad del servicio y la rentabilidad de las instituciones financieras, por lo que en el sector bancario ha sido un tema de constante preocupación. Esta investigación utiliza un enfoque cualitativo, basado en entrevistas y observaciones de campo, para analizar posibles causas de rotación en los puestos de Ejecutivo de Call Center y Oficial de Crédito Jr en la compañía Diners Club Ecuador. Algunos de los factores positivos que se evidenciaron fue el buen ambiente laboral, relaciones con supervisores y orgullo de trabajar en la compañía. Por otro lado, también se encontró factores negativos que contribuyen a la alta tasa de rotación, entre ellos están la alta carga laboral, sueldos, oportunidades de crecimiento y espacio físico. Además, se analizan los métodos que se han utilizado previamente en la revisión de literatura realizada, para mantener a los empleados y aumentar la estabilidad laboral.

Este trabajo se realizó en colaboración de: Rafaella Tamayo, Anahí León, Carlos Armijos

**Palabras Clave:** *Rotación, Intención de Rotación, Sector Bancario, Causas de Rotación, Ejecutivo Call Center, Oficial de Crédito.*

**Abstract:**

Staff turnover impacts the continuity of service and profitability in financial institutions, making it a constant concern in the banking sector. This research employs a qualitative approach, based on interviews and field observations, to analyze possible causes of turnover in the positions of Call Center Executive and Junior Credit Officer at Diners Club Ecuador. Positive factors that emerged include a good work environment, strong relationships with supervisors, and pride in working for the company. However, negative factors contributing to the high turnover rate were also identified, such as a heavy workload, low salaries, limited growth opportunities, and inadequate physical space. Additionally, the study examines methods previously cited in the literature review to retain employees and enhance job stability.

This work was carried out in collaboration with Rafaella Tamayo, Anahí León, and Carlos Armijos."

**Keywords:** Turnover, Intention to Turn, Banking Sector, Causes of Turnover, Call Center Executive, Credit Officer

## Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Solicitud de la organización.....	7
Descripción de la organización.....	7
Oficial de Crédito Junior.....	8
Ejecutivo de Call Center.....	8
Descripción del Problema o Necesidad .....	9
Naturaleza del problema.....	9
Beneficios y Consecuencias.....	12
Afectados por el problema.....	14
Factores que contribuyen al problema.....	15
Burnout y estrés en el trabajo.....	15
Insatisfacción en el trabajo.....	16
Estilo de liderazgo.....	17
Mobbing, Violencia y Acoso Sexual en el trabajo.....	19
Falta de equilibrio trabajo-vida.....	20
Factores de protección.....	22
Estrategias aplicadas previamente en el sector bancario .....	25
Propuesta.....	26
Objetivo.....	26
Objetivos específicos.....	26

Productos o actividades.....	26
Resultados de las entrevistas.....	28
Call Center.....	28
Oficial de Crédito Jr.....	30
Plan de implementación.....	39
Evaluación de resultados.....	40
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	42
Anexos.....	43
Referencias.....	49



### **Solicitud de la organización**

Diners Club del Ecuador se encuentra consciente de la importancia de la retención de su talento. Por esta razón, ha solicitado un acercamiento para descubrir las razones detrás de la rotación de personal que tienen hoy en día los cargos de oficial de crédito Jr. y el oficial de call center. El proyecto está centrado en identificar factores clave que generan retención o rotación del personal, entre los cuales podría estar el engagement, oportunidades de desarrollo, preocupación por la salud mental, liderazgo, entre otros (D. Montalvo, comunicación personal, 2024). Diners Club solicitó recomendaciones que puedan servir para tomar acciones a futuro.

### **Descripción de la organización**

Frank McNamara, Ralph Schneider y Casey R. Taylor fundaron Diners Club. La idea surgió cuando McNamara se dio cuenta en un restaurante de Nueva York de que había olvidado su billetera. Esto lo llevó a desarrollar un método de pago sin efectivo. Según la leyenda, en febrero de 1950, McNamara visitó el mismo restaurante con la "Diners Club Card", una pequeña tarjeta de cartón, para pagar su cuenta. Esta sería la transacción más antigua con una tarjeta de crédito (Diners Club Ecuador, 2024).

La entidad financiera Diners Club Internacional fue pionera al introducir tarjetas de crédito al Ecuador (Diners Club, 2024). Desde su fundación en 1968, se ha transformado en líder del mercado ecuatoriano al ofrecer una variedad de servicios y tarjetas de crédito. Diners Club ha mejorado las soluciones financieras ofrecidas a negocios, individuos y al mercado en general (Diners Club, 2024). Su principal visión es crear relaciones a largo plazo con sus socios, para ello, emiten actualmente productos bajo la franquicia de Visa, Mastercard, Diners Club y Discover. Por otro lado, su misión es facilitar la vida de sus clientes de una manera responsable, al igual que, buscan exceder las expectativas de sus

clientes con innovación y conocimiento (Diners Club, 2024). Se rigen por cuatro valores empresariales los cuales son coherencia, responsabilidad, trascendencia y esfuerzo (Diners Club, 2024).

Cabe recalcar que, en este proyecto se trabajará con dos cargos clave de Diners Club Ecuador, los cuales serán:

### *1. Oficial de Crédito Junior:*

Este puesto de trabajo se concentra en determinar si una persona no jurídica se le puede dar un crédito. Detrás del proceso, se toman en cuenta ciertas variables y modelos, para determinar si la persona es apta para un crédito y la cantidad que se le prestará, todo según las políticas organizacionales.

En cuanto al perfil profesional de los ocupantes de este cargo, a nivel de educación se buscan profesionales con formación en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o afines. A nivel de experiencia, se requiere de un año en cargo similares con relación a análisis de crédito.

Si el postulante es un perfil interno de la compañía, debe tener como mínimo un año como Oficial de Monitoreo Jr, Oficial de Operaciones Jr, o dos años como Ejecutivo de Servicio al Cliente. Al ser un puesto donde se utiliza de manera continua los números, se requiere de estos conocimientos: análisis crediticio básico, análisis de riesgos de crédito básico, SPSS básico y Office avanzado. Finalmente, se toma en cuenta la zona de vivienda, que debe ser cercana a las oficinas de Diners, en la zona centro/norte. Esto se debe a que, la compañía tiene la política de que sus colaboradores vivan en estas zonas, **a fin de evitar a sus colaboradores lidiar con el tráfico de la Ciudad** (G. Rosero, comunicación personal, 2024).

### *2. Ejecutivo de Call Center:*

Este puesto de trabajo se concentra en recibir llamadas para aclarar dudas, dar soporte, guía y recolección de quejas de todos los clientes de Diners Club, donde su segmento es medio alto y alto. Para

poder empezar en el trabajo, pasan por un proceso de inducción de cinco semanas, ya que se los instruye en todas las tarjetas y servicios que da Diners Club.

En cuanto al perfil profesional de los ocupantes de este cargo, a nivel de educación se buscan profesionales con formación en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o afines. A nivel de experiencia, este cargo no requiere experiencia previa, **pero es** un plus. En cuanto a conocimientos, deben tener un manejo de Excel básico/intermedio, para poder hacer cálculos mientras están en llamada con un cliente. Su horario laboral es tiempo completo, incluido fines de semana, feriados y tienen dos días libres a la semana. Finalmente, se toma en cuenta la zona de vivienda, debe ser cercana a las oficinas de Diners, en la zona centro/norte (G. Rosero, comunicación personal, 2024).

## **Descripción del Problema o Necesidad**

### *Naturaleza del problema*

En muchas organizaciones alrededor del mundo, la rotación de personal es un desafío que ha traído preocupación a los gerentes de recursos humanos. Un nivel de rotación muy alto tiene consecuencias negativas, las cuales se profundizarán posteriormente (Sulamuthu y Yusof, 2018). La rotación de personal consiste en una proporción de colaboradores que se van de la organización a lo largo de un período de tiempo (Smith y Macko, 2014). La cual se calcula mediante la siguiente fórmula:  $S / ((I + F) / 2)$  en donde S es igual a la suma del número inicial de personas vs el número final de personas en el año dividido para dos y finalmente dividirlo para el promedio de personas de la empresa representado por  $(I+F) / 2$  (Shah, et al., 2020). Cabe recalcar que, la rotación puede ser voluntaria e involuntaria y mucha de la literatura se centra en la rotación voluntaria (Floyd et al., 2024).

Otro concepto importante y relacionado es el de intención de rotación, es que esto sucede cuando el colaborador empieza a considerar o desea salir de la organización. Las intenciones, la mayoría de las veces predicen un comportamiento, por lo que es importante estudiarlas porque proporcionan

información útil sobre la percepción de una persona (Ngo-Henha, 2017). Estudios recientes reflejan que existe el “turnover contagion” el cual es un proceso por el que los sentimientos y comportamientos en relación con renunciar, se contagian a otros colaboradores (Porter y Rigby, 2021).

Por otro lado, el estudio del mercado laboral, un fenómeno que más se ha empezado a observar es cuando un colaborador decide dejar la organización, solo para regresar a ella después de un cierto tiempo. Jacobs menciona que puede ocurrir por varias razones y se ha vuelto más común en muchas industrias y el interés por parte de las empresas en reincorporar a antiguos empleados está en aumento (2022). Una encuesta realizada por la empresa Spherion a 1.000 trabajadores estadounidenses revela que casi un tercio (29%) ha "boomerangueado" al menos una vez en su carrera, y el 41% consideraría la posibilidad de volver a un antiguo lugar de trabajo. Más de la mitad (52%) de los encuestados afirma que su empresa emplea actualmente al menos a un trabajador búmeran (Mayer, 2016).

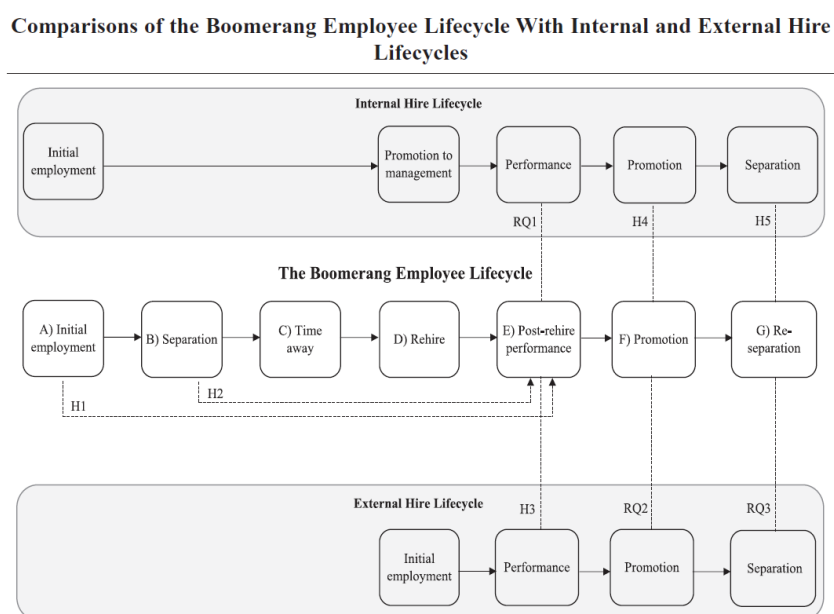
Las razones detrás de este fenómeno incluyen, para los empleados, factores como la familiaridad con el entorno de trabajo y la cultura de la empresa, así como la búsqueda de mejores salarios, prestaciones y trayectorias profesionales. Para las empresas, la reincorporación de antiguos empleados representa un ahorro en costos de contratación y formación, minimizando el riesgo asociado a la incorporación de nuevos trabajadores. De igual manera, el 37% de los encuestados cree que su empresa favorece la contratación de empleados búmeran para ahorrar dinero en contratación y formación (Mayer, 2016).

En un estudio realizado durante ocho años en una organización de salud, se comparó el rendimiento de 2.053 empleados boomerangs con 10.858 nuevos contratados. Los resultados mostraron que los empleados boomerang superan en rendimiento a los nuevos contratados en sus posiciones iniciales. Este beneficio en el rendimiento fue aún más notable en roles que demandan una alta coordinación interna y en áreas donde existe una resistencia significativa a la incorporación de personal

externo. La ventaja de los boomerangs puede atribuirse a su familiaridad previa con las dinámicas sociales y operativas de la organización, lo que les permite integrarse y coordinarse más efectivamente dentro de la empresa. Esta ventaja se pronuncia en posiciones que requieren coordinación intensiva y en departamentos con mayor resistencia a los recién llegados (Keller et al., 2021).

Imagen 1:

*Comparación del ciclo de vida del empleado boomerang con los ciclos de vida de las contrataciones internas y externas.*



*Nota: El gráfico representa los diferentes ciclos de vida de los dos tipos de contrataciones. Tomado de Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires (p.4), por Arnold et al., 2021, Revista de Gestión, 47 (8), 2198-2225.*

Se cree que los empleados bumerán reúnen las características positivas tanto de las contrataciones internas (por ejemplo, conocen la cultura y las rutinas de la organización) como de las contrataciones externas, y pueden aportar nuevos conocimientos y perspectivas a la organización. Sin embargo, se sabe muy poco sobre la eficacia de la recontractación de antiguos empleados (Arnold et al., 2021).

## Beneficios y Consecuencias

La rotación de personal dentro de una organización puede tener tanto efectos positivos como negativos, ya que influye en los costos, la satisfacción del personal y la productividad. Las empresas buscan minimizar el impacto de la rotación, que representa un costo operativo anual (Hang y Rong, 2015), pero si se mantiene en un nivel óptimo, no constituye un gasto adicional para la empresa. Este nivel óptimo oscila entre el 4% y el 10% (Madavi y Rao, 2024; Wen Yan y Sun, 2022; de Masta y Raiyanto, 2020) y puede variar según la cultura y el tipo de negocio de la empresa (Li Lourie et al., 2022).

Por otra parte, la rotación está relacionada con la productividad, teniendo un impacto positivo o negativo según el rango en el que se encuentre (Elian et al., 2020). Cuando la rotación está fuera de un rango aceptable, puede aumentar las disputas internas en la compañía (Belete, 2018).

Por otro lado, la rotación impacta en la satisfacción laboral de los empleados, aunque este impacto depende de lo estable que sea la vida laboral del colaborador (Saleh, et al., 2022). Se define como una vida laboral estable como la capacidad de permanecer en una empresa durante al menos 3 años consecutivos, manteniendo funciones, salario y cargo (Lazarus, 2020). Aquellos con una vida laboral estable encuentran nocivo un elevado índice de rotación, sintiendo poca estabilidad o capacidad de generar carrera prefiriendo adelantarse al despido buscando opciones de contratación externas. Por otro lado, quienes son más inestables al no poder mantenerse en una empresa durante un periodo significativo, en su mismo cargo, y con su mismo salario encuentran aburrida la empresa al no poseer movimiento ni nuevas experiencias que aporten a su cambiante vida laboral (Martins, et al ,2023).

También se debe mencionar el impacto que tiene la rotación a nivel de organizacional, es decir, **la parte financiera se ve impactada**. Vejsiu (2019) menciona que los altos niveles de rotación voluntaria

entre los colaboradores del sector bancario pueden afectar a los resultados empresariales. El impacto negativo puede ser mayor cuando la rotación se genera entre empleados altamente profesionales que cubren áreas estratégicas de la organización.

Con respecto a los costos financieros que se asocian con la alta rotación se pueden mencionar lo siguiente (Qualtrics, 2023):

1. *Costos de reclutamiento*: publicidad, entrevistas, selección, y contratación del nuevo colaborador.
2. *Costos de incorporación*: todo lo que incluye el equipamiento, formación y tiempo de gestión que se necesita para que el colaborador logre su productividad.
3. *Costos de capacitación*: durante dos a tres años la compañía llega a invertir entre el 10% y 20% del salario del colaborador en su capacitación.
4. *Disminución de la productividad*: los nuevos colaboradores pueden tardar alrededor de dos años en alcanzar el nivel de productividad de colaboradores ya existentes.

De igual manera, el informe de Gallup State of Global Workplace del 2021 identificó que reemplazar a los colaboradores que se van cuesta entre la mitad y el doble del salario anual del empleado. Suponiendo un salario medio de 50.000 dólares, ese coste de sustitución se traduce en entre 25.000 y 100.000 dólares por empleado (Gandhi y Robison, 2024).

También se debe considerar la rotación interna, manejada por la organización, esta rotación interna también puede beneficiar a las organizaciones, ya que una rotación positiva puede convertirse en un crecimiento horizontal, donde el colaborador puede crecer profesionalmente y ejercer su carrera desde otra área de la compañía. Antes las compañías tradicionales, en su mayoría optaban por una jerarquía vertical (A.C. Linares, comunicación personal, 2024). Pero analizándolo desde una perspectiva a largo plazo, este tipo de crecimiento vertical no es óptimo ni rentable para el crecimiento profesional

del colaborador. En un estudio se analizó los factores determinantes y los efectos sobre el rendimiento de la rotación laboral mediante el análisis de un amplio conjunto de datos que abarca el sector bancario y de servicios financieros alemanes. Se analizó cómo afecta el rendimiento individual previo a la tendencia a la rotación y cómo cambia el rendimiento después de la rotación. Los resultados muestran que, si bien tanto los trabajadores de bajo rendimiento como los de alto rendimiento rotan, los traslados laterales son más frecuentes entre los de bajo rendimiento (Kampkötter et al., 2016).

Sin embargo, los que han rotado de un puesto a otro consiguen un mayor rendimiento en los años siguientes en comparación con otros empleados no rotatorios en un puesto comparable. Curiosamente, este efecto es impulsado por los empleados de alto rendimiento, mientras que para los de bajo rendimiento no encontramos ninguna relación significativa entre la rotación laboral y el rendimiento futuro. No obstante, los resultados no muestran una mejora a corto plazo, sugiriendo que la rotación por sí sola no es suficiente para aumentar la productividad. Es importante que las rotaciones se acompañen con programas de formación y tutorías adaptadas para mejorar estas estrategias, asegurando un desarrollo profesional efectivo y una mejora en el rendimiento a largo plazo (Kampkötter et al., 2016).

Esto subraya la necesidad de que los responsables de recursos humanos diseñen un enfoque más holístico que combine la rotación con soporte adicional, para facilitar una transición exitosa y un aprendizaje efectivo para los empleados que harán una rotación (Kampkötter et al., 2016).

### **Afectados por el problema**

De manera anual, desde hace 42 años, la consultora Crowe realiza una encuesta a 388 entidades bancarias en Estados Unidos, aproximadamente la mitad de ellas con activos de entre 500 y 5.000 millones de dólares (Berg, 2023). La Encuesta Crowe de Compensación y Beneficios Bancarios de 2022 encuestó a 429 organizaciones de servicios financieros sobre los puntos de referencia salariales y de bonificación para 271 puestos de trabajo. En 2022, la rotación bancaria a nivel no directivo alcanzó el



23,4%, su nivel más alto desde 2019. A nivel de directivos, la rotación en 2022 rondó el 4,8%, por debajo de la media del 7% al 8%. Aquí hay un conflicto entre bancos para contratar nuevos talentos y disminuir la rotación a pesar de los aumentos salariales, con una rotación de no oficiales que alcanzó el 23,4% en 2022, su nivel más alto desde 2019. El sector bancario estadounidense se enfrenta a desafíos para atraer a trabajadores más jóvenes, ya que el 66% de los encuestados lo considera un reto (McNamee, 2022).

Por otro lado, la encuesta del 2023 de Crowe habla sobre compensación y beneficios bancarios, donde señala que la falta de oportunidades de promoción profesional como la principal razón para dejar un empleo en servicios financieros. La "remuneración total inadecuada" ocupó el segundo lugar, con un 42%. Alrededor de la mitad de los bancos, el 44,6%, citó la "falta de desarrollo profesional" como uno de los motivos de abandono. La falta de flexibilidad en el lugar de trabajo ocupó el cuarto lugar, con el 20%. Cada vez más bancos permiten el trabajo a distancia. Este año, siete de cada 10 bancos afirmaron que permiten uno o más días de trabajo a distancia, frente al 53% del año pasado (Berg, 2023).

Finalmente, un estudio de Gallup muestra que casi la mitad de la población activa de Alemania (45%) está buscando activamente un nuevo empleo o está abierta a oportunidades en otro lugar, la cifra más alta jamás registrada y considerablemente superior al 34% de empleados europeos que en 2022 afirmaron estar buscando un nuevo empleo. Uno de cada cuatro (25%) afirma haber sido contactado por un headhunter o reclutador en los últimos 12 meses (Nink, 2024).

### **Factores que contribuyen al problema**

En sí, la rotación es un fenómeno multifacético y complejo que afecta de manera constante a las compañías. Diversos factores contribuyen a la continuidad de este problema, por lo que es crucial identificar y abordar aquellos más relevantes según cada contexto que se presente. Por ejemplo, entre los

factores que tienen influencia negativa en la rotación, se encuentra el estrés y la insatisfacción laboral (Almaamari, 2023).

A continuación, se describen de manera breve algunos de los factores que contribuyen a la rotación laboral:

### *Burnout y Estrés en el Trabajo*

El burnout resulta de la falta de recursos junto con la **incapacidad** de cumplir con los requerimientos del trabajo. La teoría de demanda y recursos sugiere que las demandas altas dentro de un trabajo agotan física y mentalmente, causando el burnout (Zambrano-Chumo y Guevara, 2024). Según un estudio donde se analizó la relación entre el burnout con la intención de rotación, se concluyó que hay una relación positiva entre las dos, es decir, si un colaborador llega a estar exhausto y cansado, su deseo de irse de la organización va a aumentar (Soelton et al, 2019).

En cuanto al estrés, **este provoca que los colaboradores no se sientan identificados con su trabajo**, por lo tanto, no les interesa retener su posición y sube la probabilidad de que renuncien (Chang Lee et al., 2023). El estrés afecta a los trabajadores del sector bancario al momento de completar sus objetivos (Suzaba et.al., 2020). En el caso del sector bancario de Indonesia se realizó una investigación y se concluyó que, cuando el estrés está presente, se debería tratar de aumentar la satisfacción laboral al reducir la carga laboral, conflictos, asignando responsabilidades adecuadas y ofreciendo oportunidades de crecimiento. Finalmente, es importante mencionar que, como resultado del estrés en el trabajo, las personas experimentan ansiedad, nerviosismo, tensión emocional y cambios en el estado físico (Ramlawati et al., 2021).

### *Insatisfacción en el trabajo*

La intención de rotación puede predecirse a través de la satisfacción laboral, según Alam y Asim (2019) y Abate et al. (2018). La satisfacción laboral es la perspectiva que tiene una persona sobre su trabajo, esta puede ser buena o mala y puede ser identificada a través de la actitud de los colaboradores (Ekhsan, 2019).

Existe una teoría que hace referencia a la satisfacción en el trabajo llamada Herzberg's Two-Factor Theory. La teoría menciona que hay dos factores que causan satisfacción en el trabajo, los factores motivacionales y los de higiene. Entre algunos de los factores motivacionales están las oportunidades de crecimiento, los logros y reconocimiento, por otro lado, en los de higiene se encuentra el salario, ambiente de trabajo, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales (Hee et al., 2019). Los factores motivacionales y de higiene influyen en la satisfacción o falta de ella, cuando no hay satisfacción impacta a la intención de rotación (Chiat y Panatik, 2019).

Asimismo, existe una teoría llamada "Self-Determination Theory" (SDT). Esta menciona que, para que una persona llegue a hacer una actividad solo por la satisfacción que le da la misma (motivación intrínseca), necesita que sus necesidades psicológicas básicas estén satisfechas. En el contexto de una empresa, estas necesidades son: el apoyo del supervisor, autonomía en las tareas, feedback positivo y uso de habilidades en las tareas. En cambio, condiciones como alta carga laboral o fuertes demandas físicas y emocionales pueden impedir que se cumplan las necesidades básicas. Cuando si se cumple estas necesidades hay mayor satisfacción en el trabajo y menor intención de rotación (Puhakka et al., 2021)

### *Estilo de liderazgo*

El liderazgo puede entenderse de diversas maneras según diferentes autores. En este contexto, liderazgo significa influir en otros para que se unan con entusiasmo y disposición a los objetivos del grupo. La idea es que un líder debe inspirar confianza y entusiasmo, no solo para que las personas

trabajen, sino para que lo hagan con pasión (Wehrich et al., 2022). De igual manera, Barber Kuri, et al., mencionan que los líderes efectivos hacen tres cosas clave: entienden el entorno, se concentran en el futuro y transforman la visión en acciones concretas. El análisis del liderazgo comienza por cómo el líder se ve a sí mismo, su percepción de los eventos externos, la visión del futuro que desea crear y su habilidad para transmitir esa visión, motivando a su equipo a avanzar unidos hacia un objetivo común, visto como una misión o propósito (2023).

Por otro lado, cualquier grupo que funcione casi a su máxima capacidad está liderado por alguien con un dominio notable en el arte del liderazgo, el cual se fundamenta en cuatro aspectos clave (Barber Kuri, et al., 2023):

1. El uso eficiente y responsable del poder, distinto a la mera autoridad.
2. La comprensión de que diferentes motivaciones impulsan a las personas dependiendo del momento y la situación.
3. La habilidad para inspirar a otros.
4. La capacidad de crear un ambiente que fomente y responda a la motivación.

El liderazgo tóxico y el boss phubbing, tienen un impacto directo en la percepción del colaborador sobre su lugar de trabajo, afectando la integridad percibida del líder y la significancia del trabajo para el colaborador. Esta percepción negativa puede llevar a un aumento en el estrés laboral y en la intención de rotación, como se ha observado en estudios realizados.

El boss phubbing (BPhubbing) se le conoce como el grado en que un supervisor utiliza o se distrae con su teléfono móvil mientras está en presencia de sus subordinados (Roberts y David, 2017). Yuda y Suyono (2024) mencionan que el estudio del boss phubbing comenzó en 2017. También resaltan que tiene dos factores de influencia tanto a nivel individual como a nivel organizacional , donde el

**segundo nivel** se concentra en las normas sociales, bullying en el trabajo y estilo de liderazgo. Como se puede observar un mal liderazgo afecta al colaborador con relación a su decisión en quedarse en la compañía. Heppell (2011) definió al líder tóxico como un individuo que se comporta de forma destructiva y muestra características no funcionales. En un estudio hecho en el sector bancario en Pakistán encontraron que un líder que presenta características tóxicas dificulta la permanencia de los empleados, lo que aumenta su intención de abandonar su banco actual. De igual manera, el liderazgo tóxico y la intención de rotación de los empleados está parcialmente intervenida por el bienestar psicológico y el compromiso del empleado (Naeem y Khurram, 2020). Los empleados que tienen líderes tóxicos tienden a tener más angustia laboral e intenciones de rotación en comparación con los que trabajan bajo líderes transformacionales (Labrague et al., 2020).

La efectividad del liderazgo reside en aplicar conocimientos sobre motivación de manera práctica, inspirar dedicación incluso en adversidades, y poseer un carisma que genere lealtad y apoyo incondicional hacia los objetivos del líder (Wehrich et al., 2022) En una investigación se examinó el impacto del liderazgo tóxico y el comportamiento de phubbing por parte del jefe en el comportamiento negativo de los empleados, como el deseo de dejar la empresa, en una muestra de 305 empleados de empresas privadas en Indonesia. Los resultados indicaron que el liderazgo tóxico afecta directamente el estrés laboral, la percepción de la integridad del líder y la significancia del trabajo, lo que a su vez influye en la intención de rotación de los empleados. Además, el comportamiento de phubbing del jefe empeora la relación entre liderazgo tóxico y estas variables (Suryosukmono et al., 2023).

### *Mobbing, Violencia y Acoso Sexual en el trabajo*

El bullying en el trabajo, también conocido como mobbing, es una forma de abuso emocional, verbal o psicológico realizado hacia una persona (Prevost y Hunt, 2018). El mobbing es un

comportamiento hostil que se detecta en los colaboradores dentro del lugar del trabajo (Qureshi et al., 2013). Un estudio realizado por Saeidipour et al. (2021) quiso comprobar si el mobbing tiene relación con la intención de rotación y los resultados reflejaron que si la hay. Así mismo, los autores concluyeron que la reducción del mobbing bajará la cifra de rotación y aumentará la productividad del recurso humano.

Por otro lado, el mobbing parece estar entre los factores decisivos de rotación o intención de rotación en la generación de millenials. El mobbing impacta directamente al engagment y la intención de rotación en el trabajo, al igual que aumenta el estrés y disminuye la satisfacción con el trabajo (Mappamiring et al., 2020).

La violencia en el trabajo se define como cualquier situación en la que el colaborador es objeto de ataques, amenazas o abuso en donde su bienestar y seguridad se ve amenazada (Li et al., 2019). Asimismo, existe un impacto negativo cuando se experimenta violencia en el trabajo de manera frecuente. Esto lleva a menos satisfacción en el trabajo, burnout y rotación (Duan et al., 2019). Por otro lado, los colaboradores que se encuentran en la industria del servicio frecuentemente están expuestos a violencia por parte del cliente, lo cual tiene un impacto emocional y físico debido al estrés; debido a esto, es posible que afecte la calidad de vida del colaborador y su intención de rotación (Yeh et al., 2020).

El acoso sexual en el trabajo sucede cuando una conducta de naturaleza sexual no deseada se dirige a alguien causando humillación o intimidación. El acoso sexual se manifiesta de diferentes maneras, entre ellos está presente el chantaje sexual el cual consiste en una amenaza. En caso de negarse el colaborador será perjudicado laboralmente (Pérez, 2019). Es importante mencionar que este acoso se manifiesta de manera verbal o no verbal, al igual que, presencial o virtual. El acoso sexual es menos común de mujeres hacia hombres, esto probablemente se debe a que las mujeres actualmente ocupan

menos cargos de jerarquía que los hombres; también se puede dar entre mujeres y entre hombres (Frías, 2020). Cabe recalcar que, en el sector bancario se ha encontrado una relación entre el acoso sexual con la rotación de personal. Además, el acoso sexual causa bajo rendimiento, disminuye el bienestar psicológico y puede causar problemas en la salud física (Adnan et al., 2021).

### *Falta de equilibrio trabajo-vida*

Los colaboradores pueden tener un conflicto entre su trabajo y su vida personal, esto ocurre cuando las demandas que tiene cada persona en los dos escenarios no son compatibles, por lo que resulta difícil su participación balanceada (Kumara y Fasana, 2018). Un estudio realizado en un banco privado en Sri Lanka revela que al lograr un balance correcto se puede reducir la intención de rotación. Por lo tanto, los colaboradores que perciben altos niveles de balance tienen menos intención de renunciar (Kaushalya y Perera, 2018). Tener un balance entre la vida y el trabajo es importante debido a que aumenta la satisfacción y la salud mental (Jaharuddin y Zainol, 2019).

En el sector bancario se han identificado factores relacionados con la rotación de personal: el bajo nivel de inversión en los empleados y el desequilibrio entre vida laboral y personal (Almaamari, 2023). En el mercado bancario ecuatoriano, la inversión en colaboradores dentro del sector bancario fue menor al 3% de la utilidad total en febrero de 2023. Esto indica que la inversión en la calidad de vida de los empleados no es una prioridad en la planificación de objetivos anuales (Asociación de Bancos Privados de Ecuador, 2019).

Por otro lado, Abhinandan (2021) encontró que el 48% de los empleados del sector bancario en la India percibían un impacto significativo en su vida personal debido a su trabajo. Este impacto significativo incluía problemas personales graves como la falta de sueño, la reducción de actividades recreativas y el aumento de conflictos personales. Además, debido a la naturaleza volátil y cambiante del

negocio bancario, el sector es más propenso a un bajo nivel de equilibrio entre la vida y el trabajo (Esthi y Panjaitan, 2023).

Recientemente, el equilibrio entre la vida laboral y personal se ha convertido en un tema de mayor preocupación para las empresas, así como en un área de análisis detallado sobre el impacto del trabajo en la vida personal y familiar de los empleados (Tamunomiebi & Oyibo, 2020).

### *Factores de protección*

En el sector bancario, se identifican diversos factores que favorecen la retención de talento, como el compromiso (engagement) laboral, el crecimiento profesional, un entorno laboral positivo, un liderazgo horizontal y los beneficios ofrecidos por la empresa (Kurdi y Alshurideh, 2020). Estos factores son clave para mantener a los empleados motivados y comprometidos con su trabajo.

El compromiso laboral o engagement es un componente que representa el grado de involucramiento y entusiasmo de un empleado en su lugar de trabajo (Sorenson, 2013). Según Jaharuddin y Zainol (2019), los empleados con un nivel bajo de engagement tienen un 70% más de probabilidades de abandonar la empresa en los siguientes seis meses, mientras que aquellos con un nivel alto muestran intenciones de seguir una carrera a largo plazo en la empresa. Además, Malik (2023) afirma que, si al menos el 30% de los empleados mantiene un alto nivel de compromiso, la rotación general de la empresa disminuirá significativamente. Xiong y Wen (2020) corroboran este hallazgo al señalar una baja tasa de rotación en dos bancos prestigiosos de China debido al alto nivel de engagement de los colaboradores.

El crecimiento profesional también influye en la retención de talento. Kohl Meyer (2017) menciona que el concepto de “career growth” se refiere al progreso que un colaborador puede tener dentro de la empresa, ya sea vertical u horizontalmente. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, claridad en las oportunidades de crecimiento y expectativas definidas reduce la intención de rotación



(Elian et al., 2020). Por otro lado, las promociones internas suelen producirse tras relativamente poco tiempo en el puesto anterior, por lo tanto, los traslados horizontales internos parecen tener una naturaleza muy diferente, quizá destinada a proporcionar experiencia laboral diversa y, por tanto, preparar una futura promoción (DeVaro et al., 2019).

DeVaro (2020), encuentra ciertas consecuencias positivas de la promoción interna:

1. Tiene un bajo riesgo de pérdidas porque hay poca incertidumbre sobre la productividad, por lo que baja la probabilidad de que se produzca una contratación desastrosa.
2. Motiva a los trabajadores (que anticipa largas carreras en la empresa) a desarrollar conocimientos y habilidades especializados.

Imagen 2:

*La probabilidad de promoción interna varía por sector.*



*Nota: El gráfico representa la posibilidad de promoción interna en diferentes sectores. Tomado de “Internal and external hiring: The role of prior job assignments”, por DeVaro, J. (2020), IZA World Of Labor.*

En este gráfico, DeVaro busca explicar cómo las compañías utilizan una mezcla de contratación tanto interna como externa, y, de hecho, dentro de una misma empresa, puede haber diferencias significativas en el nivel de contratación interna según el tipo de puesto. Es importante mencionar que el sector financiero está en el segundo lugar (2020).

Los empleados contratados internamente suelen ser más productivos desde el principio en comparación con los empleados contratados externamente porque están más familiarizados con las operaciones y la cultura de la empresa. Sin embargo, la promoción interna puede ser crucial para mantener a los empleados de alto rendimiento. También, el autor habla sobre una "retención positiva" que se manifiesta en los empleados de alto rendimiento que dejan la empresa a menudo citan motivos personales o externos en lugar de la falta de oportunidades de ascenso. Estas ideas sugieren que una estrategia de gestión de talento efectiva debe considerar el desempeño inmediato, el desarrollo y la retención a largo plazo, especialmente mediante la promoción interna (Benson y Rissing, 2020).

Un entorno de trabajo saludable es esencial para la retención de empleados con alto nivel de compromiso. Giau et al. (2020) destacan la importancia de aumentar la inteligencia emocional en la organización, lo que promueve un ambiente laboral comprensivo y saludable para los empleados. Sulistyawati y Sufriadi (2020) también subrayan la necesidad de fortalecer los valores transmitidos a los empleados para fomentar una comunicación abierta y competencia sana.

El liderazgo horizontal es otro factor clave para la retención de talento. Müller et al. (2018) definen al líder horizontal como un líder formalmente designado que delega temporalmente la autoridad de liderazgo a uno o más miembros del equipo, supervisándolos durante la ejecución de la tarea de liderazgo. Este tipo de liderazgo contribuye a la autoestima y sentido de importancia de los empleados, lo que influye en su decisión de quedarse en la empresa (Lin et al., 2018).

En cuanto a los beneficios ofrecidos por la empresa, se consideran una motivación extrínseca que busca un beneficio externo. Aunque los beneficios económicos no necesariamente motivan a los empleados a trabajar más o a permanecer largas jornadas laborales, su ausencia puede provocar la desvinculación del colaborador (Guizar, 2013). Cabe recalcar que, Adebayo et al. (2018) encontraron que los empleados del sector bancario consideran la oferta de un sueldo mayor como una de las principales razones para cambiar de trabajo. Por lo tanto, es importante que los empleados estén satisfechos con su salario para evitar que busquen oportunidades en otra empresa (Hasibuan et al., 2019).

En resumen, un enfoque integral que incluya engagement, crecimiento profesional, un entorno laboral positivo, liderazgo horizontal y beneficios competitivos es esencial para retener el talento en el sector bancario.

#### *Estrategias aplicadas previamente para disminuir la rotación*

Una estrategia previamente aplicada para disminuir la rotación y la intención de rotación en la industria bancaria es el desarrollo de los colaboradores. Al invertir recursos tangibles e intangibles en el progreso y la mejora continua del capital humano, se incrementa el compromiso de los empleados con la organización y se reduce su intención de rotación (Siddiqui y Zahar, 2019). Alem y Bowra (2020) encontraron correlaciones positivas entre la retención del capital humano y la formación continua de los colaboradores mediante capacitaciones, entrenamientos y programas de educación continua. Además, la implementación de un plan de carrera claro que guíe al colaborador respecto a sus metas, desempeño y potencial, contribuye a disminuir la intención de rotación (Ali y Mhereen, 2019).

En el ámbito internacional, la industria bancaria enfrenta una desventaja en sus paquetes remunerativos. Aunque ofrece salarios anuales altos, suele carecer de otros beneficios importantes como

transporte, alimentación, seguro de salud y seguro de vida (Geremew, 2020). Por esta razón, el aumento de beneficios se considera una estrategia efectiva para aumentar la retención de talento en el sector bancario. Además, Tamzid (2018) encontró que el 77% de los empleados redujo su intención de rotación cuando se incrementaron sus beneficios.

En conjunto, un estudio realizado en la banca de Bangladesh, con una muestra de 204 empleados de bancos privados donde se analizaron siete factores o variables (evaluación del rendimiento y crecimiento futuro, apoyo de la dirección al entorno de trabajo, formación y desarrollo, política de contratación, beneficios para los empleados, apoyo de la dirección a los empleados y seguridad en el empleo) que influyen en la retención o continuidad de los colaboradores dentro del sector bancario de Banglased. Este estudio llegó a la conclusión de que la retención dentro del sector bancario se ve influenciada por factores como las oportunidades de crecimiento, formación, beneficios y desarrollo. El estudio destaca que se debe proporcionar programas de formación que no solo mejoren habilidades y conocimientos, sino también una preparación para ascensos o vacantes más desafiantes; siendo esto un motivador para la permanencia en la empresa.

Con respecto a los beneficios laborales, el estudio hace énfasis en estructura salarial competitiva, opciones de descanso u ocio y apertura de ganar experiencia diversa como aspectos importantes (Akther y Tariq, 2020).

**Propuesta:**

Objetivo:

Investigar las posibles causas de rotación en los cargos de Oficial de Crédito Junior y Ejecutivo de Servicio al Cliente.

**Objetivos específicos:**

1. Identificar las principales causas de rotación en el cargo de Oficial de Crédito Junior.
2. Identificar las principales causas de rotación en el cargo de Ejecutivo de Servicio al Cliente.
3. Analizar las diferencias en las causas de rotación entre los cargos de Oficial de Crédito Junior y Ejecutivo de Servicio al Cliente.
4. Elaborar un informe con resultados y recomendaciones sobre las causas de la rotación en los dos cargos mencionados

### Productos o actividades

El acercamiento con Diners Club se inició con una reunión con el equipo de Recursos Humanos para discutir los problemas de la organización. El vicepresidente de RRHH, Daniel Montalvo, y su equipo proporcionaron información valiosa sobre la situación de los puestos de Oficial de Crédito Junior y Ejecutivo de Call Center. Después de recibir estos datos, diseñamos los formatos de las entrevistas y las fichas de observación correspondientes. Luego, solicitamos la aprobación de nuestro trabajo y realizamos los ajustes necesarios. Finalmente, entregamos a la organización un cronograma de entrevistas con los miembros del equipo, ajustado a los horarios proporcionados por Diners.

Más adelante, se realizó la recopilación de la información mediante observación y entrevistas a ocupantes de los puestos Oficial de Crédito Junior y Ejecutivo de Call Center.

La observación se realizó mediante el método de investigación etnográfico, utilizado en las ciencias sociales y antropológicas para estudiar y entender a las comunidades humanas. Esta técnica se basa en la observación del participante y el análisis detallado de la vida cotidiana de las personas o grupos de personas en su entorno natural. La observación de los dos puestos de trabajo se llevó a cabo en dos días y participaron dos personas en cada observación. El viernes 22 de marzo del 2024 se realizó

la observación en Call Center, y, el jueves 28 de marzo del 2024 se realizó la observación en Crédito Personal (Anexo 1: Formulario de Observación).

Adicionalmente, se realizaron entrevistas para recopilar la experiencia de los entrevistados y se tomó en cuenta las opiniones y perspectivas personales de cada uno. Las entrevistas se realizaron de manera virtual y presencial. Se aplicaron 12 preguntas sobre el ambiente y clima laboral, la percepción del sentido de pertenencia y empatía con los colaboradores (Anexo 2: Formulario de Preguntas).

### Resultados de las entrevistas

#### *Call Center:*

El área de atención al cliente, conocida como call center, se caracteriza por una dinámica laboral que fusiona elementos positivos y desafiantes, influyendo directamente en la experiencia y el nivel de satisfacción de los trabajadores. Se destaca un ambiente laboral abierto y colaborativo, donde la cooperación entre compañeros y supervisores es una constante, promoviendo tanto el desarrollo profesional como personal y generando un sentido de orgullo y pertenencia entre los empleados. Algunos colaboradores mencionaron: *"En el área contamos con gran apoyo de nuestros pares"* y *"Estamos orgullosos de trabajar en Diners"*.

Sin embargo, la vivencia laboral no es homogénea para todos los colaboradores. Algunos se sienten sobrecargados debido al volumen de trabajo y a sus consecuencias emocionales, lo que evidencia una diversidad en la percepción del respaldo recibido. *"El trabajo es duro, a veces se tienen llamadas donde el cliente está sumamente molesto"* y *"Cuando se tiene una llamada fea, no tenemos tiempo de asimilarlo solo nos dicen sigan"*.

Las capacitaciones, aunque bien intencionadas, a menudo se perciben como desconectadas de las necesidades diarias del trabajo, lo que puede limitar su efectividad y contribuir a la insatisfacción.

*"Muchas veces no se toma en cuenta si tenemos reuniones dentro del área para poner capacitaciones".*

Además, a pesar de la disposición de los supervisores, los recursos y el apoyo no siempre son adecuados para abordar los desafíos específicos del rol. La retroalimentación, a pesar de ser frecuente, suele centrarse más en los errores que en los logros, afectando negativamente la moral y la motivación.

*"Si haces las cosas bien, ese es tu trabajo; si las haces mal, qué tonto".*

Los empleados expresaron que en el puesto de call center hay pocas oportunidades de desarrollo, ya que es un área con pocas conexiones con otros departamentos. Un entrevistado afirmó: *"Había una oportunidad laboral en otra área de la cual no se me informó y cuando apliqué me negaron porque era de Call Center"*

En relación con la compensación y el reconocimiento, una minoría consideró que la remuneración es adecuada, la mayoría reporta que los salarios son insuficientes para el nivel de responsabilidad del puesto. En las entrevistas se reportó: *"Considero que no es justo porque son demasiadas llamadas, hay que estar muy pendientes de muchas cosas. Podría ser mejor"* *"No, yo estoy en un nuevo puesto y sigo recibiendo el mismo sueldo de un oficial junior pero ahora soy supervisor. Pero igual la paga como junior no es justa, por la carga laboral. Las horas extras son remuneradas, pero uno sale tan cansado que la paga extra no motiva"*.

Finalmente, los empleados manifiestan sentirse respaldados por sus supervisores, ya que siempre están disponibles para responder dudas. Esto fue verificado en la observación, los supervisores se mostraban pendientes del equipo y sus dudas, aunque con ciertas limitaciones: *"Los supervisores*

*intentan resolver nuestras dudas, pero con la intensidad de las llamadas no pueden responder como quisieran”*

En cuanto a temas como infraestructura y horarios, los observadores percibieron espacios físicos que generan sensación de encierro y deficientemente iluminadas. En cuanto a temas de tiempo y horarios, los participantes comentaron que la media hora de la que disponen para almorzar es insuficiente; durante la observación de cuatro horas, no se vio ninguna pausa activa, fundamental para este tipo de cargos. Quienes ocupan este cargo durante la entrevista comentaron que *existen penalizaciones en la evaluación de desempeño si se toman tiempo para ir al baño o hacer pausas y esto genera descontento*. Los observadores tomaron el tiempo de una persona que fue al baño y no se tomó más de dos minutos, pero ella se mostraba apurada y preocupada por regresar rápidamente.

Aunque existen aspectos positivos como el apoyo entre colegas y la disposición de los supervisores, el call center de Diners Club enfrenta considerables desafíos que impactan la motivación y satisfacción de los empleados, lo que genera problemas de retención y los lleva a contemplar la posibilidad de abandonar la organización.

#### *Oficial de Crédito Jr*

Dentro del área de crédito pudimos evidenciar gracias a las entrevistas y a la observación, que existen aspectos positivos como las buenas relaciones con compañeros, así como factores motivadores para los trabajadores. Sin embargo, también hay aspectos en los que se puede mejorar la relación con los supervisores, la carga laboral y la flexibilidad horaria.

Con respecto a la relación con los compañeros de trabajo y al ambiente laboral, los Oficiales de Crédito Junior mantienen una comunicación fluida e informal y en la que se evidencia un equipo unido. Los entrevistados comentaron en múltiples ocasiones *"mis compañeros son una fuente de apoyo"*. Todos



los entrevistados concordaron en que el ambiente laboral y la relación con sus compañeros de trabajo es muy buena. Mencionaron que sus compañeros *"son una red de apoyo"*, y, que *"tanto virtual como presencial, los compañeros vuelven ameno el ámbito laboral (...) son un apoyo para sobrellevar la carga y la presión"*.

De igual manera, en la observación se pudo apreciar una buena relación entre compañeros, conversaban cómodamente, hacían bromas y se reían. Mostraban apoyo y disposición a ayudarse en los diferentes casos y dudas que surgían. Dentro de una de las entrevistas, un colaborador comentó *"a los Oficiales de Crédito Jr más antiguos nos hacen preguntas quienes entran recientemente, y, siempre estamos ayudándonos unos a otros"*.

Por el contrario, algunos de los colaboradores mencionaron que la relación con los supervisores y oficiales senior puede mejorar, ya que no existe mucha confianza. Un colaborador mencionó *"los juniors prefieren preguntar a los juniors antiguos antes que al senior"*. Adicionalmente, dentro de las observaciones algunos colaboradores comentaron que el ambiente se ponía muy tenso cuando los supervisores hacen sus visitas los martes, ya que estos les apagan la música y el aire acondicionado sin preguntarles. También, dentro de las observaciones, se evidenció cómo trabajadores que estaban en llamada con los supervisores se mostraban muy tensos. De la misma manera, los trabajadores de crédito junior comentaron que no sienten mucho apoyo y comprensión por parte de sus supervisores, ya que ellos no pasaron por su puesto de trabajo y no entienden a totalidad lo que implica ese rol y la carga que tiene: *"para ellos nuestro trabajo solo es aplastar un botón"*.

En cuanto a las instalaciones, los observadores concluyeron que el espacio de las oficinas es un ambiente oscuro, sin aire fresco, con muchos puestos desocupados y estantes rotos y viejos. Solo pudimos evidenciar esto con la observación, ya que las entrevistas se hicieron a personas que trabajan a distancia, por lo que no obtuvimos su opinión sobre las instalaciones.

En relación con la modalidad de trabajo, los entrevistados reportaron que no existe flexibilidad, ya que *"es 100% presencial o 100% virtual"*. A pesar de esto, la opción del teletrabajo representa para los trabajadores un beneficio, ya que les permite tener un mejor manejo del tiempo y *"un balance más favorable entre vida laboral y personal"*.

Un tema importante, mencionado por todos los entrevistados, es la carga laboral. Los participantes de la entrevista reportaron que *"la carga laboral está desbalanceada en el área"* debido a que *"si una persona se desvincula de Diners, quienes quedamos debemos suplir su trabajo"*. A su vez, los entrevistados reportaron un alza de la carga laboral debido a la alta rotación dentro del área. Un participante comentó *"mis funciones son la de una analista más que el rango que tengo aquí"*.

En ese sentido, la constante rotación del personal del área genera estrés y mayor carga laboral a los colaboradores que permanecen vinculados. En un caso puntual un participante de la entrevista comentó *"en mi horario de madrugada deberíamos ser 2 personas y actualmente me encuentro solo, se me ofreció una persona quien me apoye y no se me ha cumplido"*. Los demás participantes no reportaron casos específicos, aunque tuvieron quejas referentes a la rotación: *"cuando una persona se va tenemos que cubrir esa carga laboral"* y *"el área no está funcionando al 100%"*.

El tema de los horarios genera desafíos tanto para los trabajadores presenciales como para los remotos. Las jornadas son prolongadas y estresantes, lo que no les permite a los trabajadores tomar un descanso durante la jornada laboral, estos reportaron: *"No nos es posible tomar nuestros break o almuerzo sin perjudicar nuestro trabajo"*, *"tenemos horario de entrada, pero no de salida"*. Y, nuevamente se mencionó la rotación como un factor para una mayor carga laboral *"la alta rotación de personal en el área no nos permite tomar nuestros descansos"*.

En conjunto a la rigidez de horarios, los empleados no perciben que sus supervisores estén empatizando con sus funciones, estos afirmaron durante la observación que sus supervisores nunca han sido Oficiales de Crédito Jr por lo que existe una desconexión entre ambos cargos; en la entrevista se comentó “*los supervisores nos dan tiempos de resolución ridículos para solventar un problema*”. Un ejemplo reportado por uno de los entrevistados es que en caso de existir un problema en el área (por ejemplo, un crédito mal otorgado), tienen dos horas para resolver el problema, independientemente de si es sencillo y requiere menos tiempo, o si requiere de una atención mayor y por tanto, más tiempo.

Adicionalmente, los empleados perciben que su salario no es suficiente para la carga laboral que tienen; en las entrevistas dijeron que “*la carga laboral es demasiado pesada para lo que ganamos*”, “*nuestros salarios son bajos en comparación a otras compañías*”. Incluso llegaron a reportar no querer recibir horas extras, ya que su trabajo ha empezado a interferir con su vida personal. La mayoría de los trabajadores de Crédito Jr. estuvieron de acuerdo en que la paga no es suficiente.

En la entrevista, algunos de los participantes mencionaron ciertos problemas con las capacitaciones recibidas, ya que no todas están alineadas al área “*las capacitaciones me quitan tiempo para poder cumplir con mis funciones*”, “*a veces estas chocan con mis funciones*”, “*en las capacitaciones a los nuevos ingresos se les plantea una situación poco conectada con cómo es el trabajo en el área (se pinta una situación ideal) provocando así un ingreso turbulento y pronta renuncia a causa de las grandes cargas laborales*”.

Sin embargo, y, a pesar de los retos presentes en el entorno laboral de este cargo, todos los empleados reportaron en sus entrevistas estar orgullosos de trabajar en Diners: “*es una compañía grande y me enorgullece formar parte de ella*”. También reportaron sentirse muy apoyados por sus compañeros: “*entre Oficiales de Crédito Jr. hay una gran comunicación y nos apoyamos*”. Estos elementos son

esenciales para fomentar un ambiente de trabajo saludable y pueden ser la clave para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación en esta área crítica de la organización.

### *Informe de observaciones*

En Call Center se realizó una observación el día 22 de marzo, con dos observadores, con los siguientes resultados:

<b>Temáticas</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Tiempo de descanso y Pausas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cinco minutos de pausa activa.</li> <li>2. Tiempo aproximado de ida al baño dos minutos.</li> <li>3. Hay interacción social entre los descansos.</li> </ol>
<b>Comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo formal y estructurado en la comunicación con los clientes.</li> <li>2. Hay comunicación entre compañeros para solventar dudas.</li> </ol>
<b>Relación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mucha ayuda entre compañeros.</li> <li>2. El supervisor trata cordialmente y existe una relación recíproca de empatía.</li> </ol>

<b>Métodos y lugar de trabajo</b>	<p style="text-align: center;"><b>Método:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Trabajo muy repetitivo y multitasking.</li><li>2. Manejo de mucha información.</li><li>3. Constantes horas sentados frente al computador.</li><li>4. Constante trato con clientes difíciles.</li><li>5. El supervisor de manera constante camina en el lugar para dar soporte a los colaboradores.</li></ol>
	<p style="text-align: center;"><b>Lugar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sillas cómodas.</li><li>2. Se encuentran separados del edificio de Diners.</li><li>3. Uso de auriculares de cabeza con micrófono durante toda la jornada.</li><li>4. Posibilidad de recargar agua.</li><li>5. Luz artificial.</li><li>6. Al ser un espacio con muy pocas ventanas, el aire es casi nulo.</li><li>7. El espacio cumple con todas las medidas de seguridad.</li></ol>

<b>Lenguaje corporal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expresiones faciales concentradas, en algunas ocasiones negativas y de frustración.</li> <li>2. Movimiento de cuello constante, debido a corta distancia entre puestos.</li> <li>3. Movimientos corporales que reflejan estrés.</li> <li>4. Algunos colaboradores atendían llamadas estando de pie.</li> </ol>
<b>Tipos de cultura en OCAI*:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura Competitiva, debido al nivel de exigencia que hay dentro del call center y del servicio de alta calidad que proporciona Diners.</li> </ol>

*Oficial de Crédito Jr*

En Ofical de Crédito Jr, se realizó una observación, con dos observadores, el día 28 de marzo del 2024:

<b>Temática</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Tiempo de descanso y Pausas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tienen un tiempo establecido de descanso, pero pueden salir a comprar algo de comer y tomar agua/café</li> <li>2. Comen un snack mientras está conectados y trabajando</li> </ol>
<b>Comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo informal entre compañeros</li> <li>2. Conversan sobre temas personales, para preguntar sobre el trabajo, hacen bromas entre ellos</li> </ol>

<p><b>Relación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre compañeros existe empatía.</li> <li>2. No había supervisores presentes, pero comentaron que cuando van los supervisores les apagan la música y el aire acondicionado.</li> <li>3. Se observó y escuchó que al hablar por teléfono con supervisores existe mucha tensión.</li> <li>4. Comentaban que “este año ni siquiera nos van a dar fanesca”</li> </ol>
<p><b>Métodos y lugar de trabajo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Método:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo muy repetitivo, en el que deben estar muy atentos para no cometer errores</li> <li>2. Manejo de mucha información.</li> <li>3. Constantes horas sentados frente al computador.</li> <li>4. Muchos casos por atender, les toma mucho tiempo. Les toca quedarse tiempo extra</li> <li>5. Tienen un sistema en sus computadoras en el que ven toda la información que necesitan.</li> <li>6. Su trabajo requiere mucho análisis de cada caso.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Lugar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oficina está en el edificio de Banco Pichincha, está aislada del resto del piso y cerrada</li> <li>2. La oficina es muy vieja, así como los escritorios y estantes. El piso</li> </ol>

	<p>es de alfombra y todo el espacio es muy gris. Había un estante que está roto y torcido</p> <p>3. Tienen luz natural porque tienen ventana y vista a la calle, pero no tienen aire fresco porque las ventanas están cerradas, por eso tienen aire acondicionado</p> <p>4. Existe la posibilidad de recargar agua afuera de la oficina</p> <p>5. No tienen decoraciones, el lugar es muy sombrío</p> <p>6. Dentro de la oficina tienen té, café, azúcar y utensilios desechables que parece que los traen ellos.</p> <p>7. Hay muchos puestos vacíos</p>
<b>Lenguaje corporal</b>	<p>1. Expresiones faciales concentradas.</p> <p>2. Se nota compañerismo entre ellos, por la manera en la que se comportan</p> <p>3. Movimientos corporales que reflejan estrés, sobre todo cuando estaban en contacto con los supervisores.</p>
<b>Cultura</b>	<p>1. Cultura Competitiva, deben poner mucha atención para no cometer errores</p>



<b>Tipos de cultura en OCAI*:</b>	
---------------------------------------	--

**Nota:** Estas conclusiones también se obtuvieron de conversaciones con los observadores.

### Plan de implementación

Según los resultados de la investigación, Diners Club debe implementar un proceso de intervención con diferentes horizontes temporales. A **corto plazo**, el primer paso es intervenir en la *carga laboral*, donde se debe realizar una redistribución de las funciones del puesto y el establecimiento de buenas políticas de horas extras. En el plan de horas extras se debe establecer cuantas horas máximo un colaborador puede realizar. De igual manera, se deberá intervenir en el *proceso de selección* de manera que, la información que se transmita al candidato sobre el puesto y sus respectivas funciones sean transparentes y específicas. Esto se puede lograr a través de la presentación realista del trabajo (RJP) por sus siglas en inglés. Morgan menciona que las previsualizaciones realistas del puesto ofertado son relevantes para la estrategia en lo que respecta a la conservación del empleo, rotación laboral y satisfacción. De igual manera, el uso de RJP les da a las organizaciones una imagen de honestidad ante el mercado laboral (2023).

A **mediano plazo**, el momento cuando ingresa un colaborador se debe implementar un *plan de desarrollo y capacitación* para la mejora de las habilidades blandas y duras relevantes al puesto. El propósito de estos planes es que el colaborador y la compañía puedan plantear y aplicar nuevas habilidades que enriquecerán a ambas partes. Finalmente, a **largo plazo** se debe mejorar el *desarrollo de líderes* que se maneja en las áreas descritas, es importante potenciar sus habilidades de manejo de

personal y liderazgo. En base a lo evidenciado, se recomienda priorizar la retroalimentación, la gestión del tiempo y la empatía hacia los colaboradores.

### Evaluación de resultados

Para medir la *carga laboral*, es necesario llevar la cuenta de las horas extra que cada colaborador realiza al final del mes, si las horas se mantienen consistentes y no exceden los límites establecidos, el plan funciona de manera efectiva. Adicionalmente, para medir el *plan de desarrollo y capacitación* se debe realizar una encuesta a los supervisores con relación a las habilidades blandas y duras establecidas.

Esto se tomaría en cuenta como complemento a las evaluaciones que se podrían realizar después de las capacitaciones. Con respecto al *desarrollo de líderes*, se recomienda implementar una encuesta de satisfacción sobre la aplicación de las habilidades adquiridas, donde esta sea enviada a las posiciones que se reportan al líder.

Finalmente, es importante medir el impacto de las estrategias implementadas después de un año mediante una investigación similar a la realizada previamente. Posteriormente, se puede realizar una comparación, la cual permitiría identificar las tendencias, cambios significativos y áreas de mejora o ajuste necesarias en las estrategias utilizadas. Al repetir la evaluación, se facilita la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias más efectivas en un futuro.

### **Conclusiones**

Diners Club es una marca global que ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, como tarjetas de crédito, programas de recompensas y métodos de pago corporativos. Su

historia demuestra la innovación en el sector financiero y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado a lo largo de las décadas.

La rotación en el contexto laboral se refiere a una métrica utilizada por el área de recursos humanos, la cual representa el número de colaboradores que se han desvinculado de la empresa en un periodo de tiempo. Si bien, es perjudicial bajo ciertos contextos, es un fenómeno natural dentro de las organizaciones que puede llegar a ser higiénico en su cultura y clima laboral. No obstante, de no controlarse ni mantenerse en niveles adecuados puede provocar consecuencias graves para la organización. Este descontrol en la rotación de una empresa o área puede ser provocado por varios factores.

En relación, con los dos cargos establecidos por Diners Club, hubo hallazgos significativos. Por un lado, en el área de Call Center existe una dinámica laboral que mezcla aspectos positivos y desafíos. Los empleados destacan el ambiente colaborativo entre compañeros y supervisores, promoviendo desarrollo profesional y personal, aunque algunos se sienten sobrecargados por el volumen de trabajo y la falta de apoyo emocional. Las capacitaciones a menudo no se adaptan a las necesidades reales del trabajo, y la retroalimentación se centra más en los errores que en los logros. Los empleados sienten que hay pocas oportunidades de desarrollo y que la compensación no refleja la carga laboral.

En el área de Oficial de Crédito Jr, hay buenas relaciones entre compañeros, pero la relación con supervisores y oficiales senior es más tensa. Los colaboradores se sienten poco comprendidos y perciben falta de apoyo de los supervisores, quienes no han pasado por ese rol específico. En las observaciones se pudo evidenciar instalaciones son descritas como oscuras y poco cómodas. La carga laboral es alta, especialmente debido a la rotación frecuente de personal, lo que genera estrés y jornadas prolongadas. Los empleados también sienten que la compensación no corresponde a la carga de trabajo. A pesar de estos desafíos, los empleados en ambas áreas expresan orgullo por trabajar en Diners Club y destacan el

apoyo entre colegas como un aspecto positivo. Estos elementos son cruciales para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación en la empresa.

## **Recomendaciones**

Después de haber analizado los resultados de las entrevistas y las observaciones para los dos puestos, vemos que existen muchos aspectos positivos que tienen valor para los trabajadores. Sin embargo, también hay factores que se pueden mejorar dentro de cada área para motivar y retener al talento.

Dentro de los aspectos positivos resaltados por los trabajadores de las dos áreas está el ambiente laboral y la buena relación con los compañeros de trabajo. Asimismo, todos los colaboradores, tanto de Crédito Junior como de Call Center, comentaron estar orgullosos de pertenecer a Diners. Por esta razón, se debe seguir permitiendo la socialización entre pares, y darles espacios en los que la relación laboral se vuelva más fuerte.

Por el otro lado, los aspectos negativos que los trabajadores de ambos puestos resaltaron son la carga laboral que tienen, ya que esta genera mucho estrés, tensión e interfiere con sus vidas personales. Con respecto a los oficiales de crédito junior, se evidenció una falta de conexión con los supervisores.

## **Anexos**

### *Anexo 1: Preguntas Entrevista*

Las preguntas que se realizaron son las siguientes:

#### **A. Clima laboral:**

¿Cómo percibes las relaciones que tiene Diners con sus colaboradores?

¿Cómo crees que los miembros del equipo o la directiva podrían apoyarte para alcanzar mejor las metas o resolver dificultades?

#### **B. Feedback / Retroalimentación:**

¿Cómo describirías la calidad del feedback que recibes en tu trabajo?

#### **C. Salario**

¿Consideras que la remuneración recibida es adecuada en relación con las responsabilidades y requisitos de tu puesto?

#### **D. Engagement:**

¿Qué detalles te hacen sentir valorado? / ¿Cuáles son los detalles que te llevan a pensar que no eres valorado en la compañía?

¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo? ¿Te parecen un apoyo dentro de tu entorno laboral?

¿Crees que la empresa muestra un interés genuino en tu bienestar y desarrollo profesional, ofreciendo apoyo y oportunidades reales para crecer dentro de tu ambiente laboral actual?

**E. Pertenencia:**

¿Cómo contribuyen la misión y el propósito de la empresa a tu sentido de realización y orgullo en tu trabajo?

**F. Motivos de salida:**

¿Cuál consideras que sería la principal razón por la que tus compañeros se van de Dineros?

**G. Empatía:**

¿Cómo crees que la capacidad de la empresa, sus superiores y compañeros de trabajo para mostrar empatía hacia sus empleados afecta su satisfacción y compromiso con el trabajo?

**H. Método y lugar de trabajo:**

¿Cómo influye la forma en que se organizan las tareas y proyectos en tu nivel de satisfacción y compromiso con el trabajo?

¿La empresa te provee con objetivos claros y los recursos necesarios para alcanzarlos?

*Anexo 2: Ficha de Observación*

**Ficha de Observación**

<p><b>Tiempo de descanso y Pausas</b></p>	<p>Duración de los descansos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registrar la duración</li> <li>-Registrar frecuencia</li> </ul>	<p>Actividades durante el descanso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se desconectan de su responsabilidad laboral durante el descanso</li> <li>-Qué actividades realizan</li> </ul>	<p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar condiciones del entorno durante el descanso (ruido, iluminación, comodidad, etc.).</li> </ul>	<p>Cumplimiento político de pausas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar si la empresa tiene política de pausas y si los colaboradores están cumpliendo las pausas establecidas.</li> </ul>	<p>Interacción social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay interacciones sociales durante los descansos.</li> <li>-Se puede observar una cultura de apoyo</li> </ul>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Estilo de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe un estilo predominante como formal o informal.</li> <li>-El estilo de comunicación varía entre equipos y departamentos.</li> </ul>	<p>Participación Activa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay alguien que destaque sobre el resto o otros que necesitan ser alentados a participar</li> </ul>	<p>Roles de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cómo se distribuyen los roles en las interacciones comunicativas (emisor, receptor, facilitador, etc.).</li> <li>-Identificar si hay roles definidos o si la comunicación es más fluida.</li> </ul>	<p>Gestión de Conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cómo se manejan los conflictos durante las interacciones.</li> <li>-Presencia de resolución constructiva de conflictos o la necesidad de mejorar en este aspecto.</li> </ul>	<p>Impacto de la Comunicación en la Productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registrar cualquier correlación entre la calidad de la comunicación y la productividad de los equipos.</li> <li>-Identificar si existen patrones que sugieran mejoras en la eficiencia a través de la comunicación.</li> </ul>

<p><b>Relaciones</b></p>	<p>Relación en el trabajo:</p> <p>-Forma de relacionarse entre compañeros de trabajo y superiores</p> <p>- Existen conflictos en el lugar de trabajo</p>	<p>Diferentes actitudes dependiendo del horario:</p> <p>-Existe una diferencia en la forma en que se tratan los integrantes de la empresa durante las horas laborales y fuera de estas o en las horas de descanso.</p>	<p>Factores específicos que influyen en la forma de tratar:</p> <p>-Determinar si existe personas o una persona específica que genere conflicto</p> <p>- Hay una diferencia en la forma de tratar a un compañero y a un superior</p>	<p>Como maneja los trabajadores y la organización, la empatía:</p> <p>-Analizar la actitud frente a la resolución de conflictos laborales</p> <p>-Generar una revisión de las políticas de convivencia dentro de la organización</p>	<p>Afectaciones que puede generar:</p> <p>-Como la influencia de los demás afecta la actitud del trabajador</p> <p>-La falta de empatía reduce la efectividad de los trabajadores al malograr su actitud y generar insatisfacción</p>
--------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p><b>Métodos y lugar de trabajo</b></p>	<p>Metodología de trabajo:</p> <p>Las técnicas de trabajo generan Alguna incomodidad o estrés</p> <p>-Estos métodos permiten tratar con clientes difíciles de una manera eficiente que no malogre al trabajador</p>	<p>La comodidad del lugar de trabajo:</p> <p>-Las instalaciones son ergonómicas y adecuadas para trabajar</p> <p>-Los instrumentos son cómodos y no afectan a la salud del trabajador</p>	<p>Factores que afectan la salud:</p> <p>-Las instalaciones e instrumentos son inadecuados y afectan tanto la salud física como mental</p> <p>-La metodología de trabajo no es eficiente y reduce la salud del trabajador generando insatisfacción y un menor desempeño</p>	<p>Revisión de métodos e instalaciones:</p> <p>-Los métodos de trabajo están basados en aplicaciones actuales que ayuden al trabajador y al cliente a solventar un problema</p> <p>-Las instalaciones cumplen todos los parámetros de seguridad obligatorios</p>	<p>Relación de lugar y metodología:</p> <p>-Las instalaciones afectan a los trabajadores, su eficiencia y aplicación de métodos de trabajo</p> <p>-Los métodos de trabajo generan estrés y ansiedad, lo que causa que los trabajadores dañen las instalaciones</p>
<p><b>Lenguaje corporal</b></p>	<p>Gestos al momento de trabajar:</p> <p>-La forma en la que gesticulan las personas al momento de realizar una actividad pueden transmitir pensamientos o establecer</p>	<p>Postura corporal y movimiento:</p> <p>-A través de la posición que tome la persona se puede analizar su estado emocional.</p> <p>-La autoconfianza</p>	<p>Expresión facial:</p> <p>-Esta engloba las señales importantes que quiere transmitir una persona.</p> <p>-Se puede observar las emociones que se</p>	<p>Movimiento:</p> <p>-Los movimientos corporales se pueden leer directamente para ver la comodidad de la persona.</p> <p>-La distancia en la que se posicionan al</p>	<p>Señales:</p> <p>-Mientras se realiza el trabajo se puede leer las señales positivas o negativas que se transmiten en cuanto a lo que la persona expresa mediante el</p>

	referencias inconscientemente.	de una persona se puede ver a través de la postura corporal.	transmiten a través de las facciones que muestran.	momento de relacionarse con alguien más.	lenguaje corporal.
<b>Cultura</b>  <b>Tipos de cultura en OCAI:</b>	Adhocracia o cultura creativa  busca la innovación y éxito a través de servicios nuevos y únicos.	Clan o cultura colaborativa  La organización es un lugar amistoso para trabajar.	Jerarquía o cultura de control  La organización busca el éxito a través de la programación exacta y el bajo costo.	<b>Mercado o cultura competitiva</b>  <b>La organización se orienta a los resultados, la reputación y éxito son preocupaciones constantes.</b>	

## Referencias

- Abate, J., Schaefer, T., & Pavone, T. (2018). Understanding generational identity, job burnout, job satisfaction, job tenure and turnover intention. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, **22**(1), 1-12.
- Abhinandan, N. (2021). Impact of work life balance on employee job satisfaction among bank employees in Bangalore district. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, *27*(1), 3525-3534.  
<https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/view/808>
- Adnan, M., Arif, M., & Zahra, R. T. (2021). Workplace bullying and sexual harassment augment turnover intentions in banking sector; a mediating role of emotional exhaustion. *Webology*, *18*(5), 1830-1846.
- Akther, S., & Tariq, J. (2020). The impact of effective training on employee retention: A study in private banks of Bangladesh. *Journal of Economics and Business*, *3*(1).  
<https://ssrn.com/abstract=3525664>
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(2), 163-194.  
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Alem, C. A., Alem, J. N., & Bowra, R. O. (2022). Quality of work-life and turnover intentions among the Ghanaian nursing workforce: A multicentre study. *PLOS One*, *17*(9), e0272597.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272597>
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, *16*(2), 216-233.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAMR-09-2018-0076/full/html>

- Almaamari, Q. A. (2023). Factors influencing employee turnover in the banking sector. In *From Industry 4.0 to Industry 5.0: Mapping the Transitions* (pp. 987-997). Cham: Springer Nature Switzerland.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-28314-7\\_83](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-28314-7_83)
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance, and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Arnold, J. D., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. C., Bauer, T. N., & Campion, M. A. (2021). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. *Journal of Management*, 47(8), 2198-2225.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206320936335>
- Barber Kuri, C. M., Barreiro Iglesias, J. R., & Clúa de la Torre, C. (2023). *Liderazgo con Propósito*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://ebooks7-24-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/?il=32945>
- Berg, J. (2023). Higher pay isn't enough to stem bank employee turnover: Study. *The Financial Brand*.  
<https://thefinancialbrand.com/news/bank-culture/crowe-bank-compensation-and-turnover-survey-2023-170948/>
- Chang Lee, C., Zheng, Y. R., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2023). The influence of communication climate, organizational identification, and burnout on real estate agents' turnover intention. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02190-z>

- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal Research of Psychology*, 1(2), 10-15.  
<https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cordón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2097-2120.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2017.1314315>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2018.1449129>
- DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and external hiring. *ILR Review*, 72(4), 981-1008.  
<https://doi.org/10.1177/0019793919842810>
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World Of Labor*.  
<https://doi.org/10.15185/izawol.237>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892.  
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-06-2018-0155/full/html?utm\\_campaign=Emerald\\_Strategy\\_PPV\\_November22\\_RoN](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-06-2018-0155/full/html?utm_campaign=Emerald_Strategy_PPV_November22_RoN)
- Diners Club. (2024). Visión Diners Club del Ecuador.

<https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>

- Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., Li, Z., Liu, X., Fan, L., & Wang, Y. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: The mediating role of social support. *Health Qual Life Outcomes*, 17(93).  
<https://doi.org/10.1186/s12955-019-1164-3>
- Ekhsan, M. (2019). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55.  
<https://e-journal.stiekusumanegara.ac.id/index.php/jobma/article/view/74/71>
- Elian, S., Paramitha, C. D., Gunawan, H., & Maharani, A. (2020). The impact of career development, work-family conflict, and job satisfaction on millennials' turnover intention in banking industry. *Journal of Business and Management Review*, 1(4), 223-247.  
<https://profesionalmudacendekia.com/index.php/jbmr/article/view/42>
- Esthi, R. B., & Panjaitan, S. (2023). The effect of work-life balance on turnover intention mediated by burnout. *ProBisnis: Jurnal Manajemen*, 14(1), 29-34.  
<https://ejournal.joninstitute.org/index.php/ProBisnis/article/view/69>
- Floyd, T. M., Gerbasi, A., & Labianca, G. (2023). The role of sociopolitical workplace networks in involuntary employee turnover. *Social Networks*, 76(2024), 215-229.  
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2023.10.005>
- Frías, S. (2020). Hostigamiento y acoso sexual. El caso de una institución de procuración de justicia. *Estudios Sociológicos*, 38(112), 103-139.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-64422020000100103&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-64422020000100103&script=sci_arttext)
- Gandhi, V., & Robison, J. (2024, 3 de abril). The «Great Resignation» is really the «Great Discontent». *Gallup.com*.

<https://www.gallup.com/workplace/351545/great-resignation-really-great-discontent.aspx>

GEREMEW, H. (2020). Effects of compensation and benefit packages on employee turnover and job satisfaction: The case of Wegagen Bank SC (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY).

<http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/5615>

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5).

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/1857>

Hashmi, M. A., Jalees, T., Qabool, S., & Aziz, A. (2020). Consequences of organizational culture and the commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163.

Hasibuan, S. J., Mariatin, E., & Ananda, F. (2019). The influence of pay satisfaction and organizational commitment on turnover intention on employees of PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Medan. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 4(3), 96-98.

Hayes, M. S. (2019). Do environmental shocks and budgetary constraints on public organizations increase employee turnover? *Public Finance and Management*, 19(1), 30-65.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/152397211901900102>

Hee, O. C., Ong, S. H., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2019). Factors influencing job satisfaction in the higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 10-20. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i2/5510>

- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00344893.2011.596422>
- Jacobs, E. (2022). Boomerang employees: Returning with new skills and experience. *Financial Times*.  
<https://www.proquest.com/newspapers/boomerang-employees-returning-with-new-skills/docview/2647050543/se-2>
- Jaharuddin, N., & Zainol, L. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106-118.  
<https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2016). Job rotation and employee performance: Evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Kaushalya, R., & Perera, G. (2018). The impact of work life balance on employee turnover intention in selected private banks in Colombo district, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 25-34.  
<https://doi.org/10.31357/hrmj.v6i1.3582>
- Keller, J., Kehoe, R. R., Bidwell, M., Collings, D. G., & Myer, A. T. (2021). In with the old? Examining when boomerang employees outperform new hires. *Academy of Management Journal*, 64(6), 1654-1684.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2019.1340>
- Kohlmeyer, J. M., Parker, R. J., & Sincich, T. (2017). Career-related benefits and turnover



intentions in accounting firms: The roles of career growth opportunities, trust in superiors, and organizational commitment. *Emerald Publishing*, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820170000020001>

Kumara, J., & Fasana, S. F. (2018). Work life conflict and its impact on turnover intention of employees: The mediation role of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(4), 478-484.

<http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.8.4.2018.p7666>

Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from the banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981-3990.

<https://growingscience.com/beta/msl/4116-employee-retention-and-organizational-performance-evidence-from-banking-industry.html>

Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.13053>

Lazarus, R. S. (2020). Psychological stress in the workplace. In *Occupational stress* (pp. 3-14). CRC Press.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781003072430-2/psychological-stress-workplace-richard-lazarus>

Lee, C., Zheng, Y., Yeh, W., & Yu, Z. (2023). The influence of communication climate, organizational identification, and burnout on real estate agents' turnover intention.

*Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1), 641.

<https://doi.org/10.1057/s41599-023-02190-z>

- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 45, 50-55.  
<https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>
- Li, Q., Lourie, B., Nekrasov, A., & Shevlin, T. (2022). Employee turnover and firm performance: Large-sample archival evidence. *Management Science*, 68(8), 5667-5683.  
<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2021.4199>
- Lin, N., Jang, J., & Roberts, K. R. (2018). Are employees with higher organization-based self-esteem less likely to quit? A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 116-124.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.021>
- Madhavi, A. V. R., & Rao, B. S. (2024). Strategy for effective stress management among bank employees in Hyderabad. *Migration Letters*, 21(S5), 1611-1619.
- Mappamiring, M., Muhammad, A., & Putra, A. H. P. K. (2020). What millennial workers want? Turnover or intention to stay in company. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237-248.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.237>
- Martins, J. M., Shahzad, M. F., & Javed, I. (2023). Assessing the impact of workplace harassment on turnover intention: Evidence from the banking industry. *Emerging Science Journal*, 7(5), 1699-1722.  
<https://www.ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/1876>
- Masta, N., & Riyanto, S. (2020). The effect of transformational leadership, perceived

organizational support and workload on turnover intention Sharia banking company in Jakarta. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(8), 473-481.

Mayer, K. (2016). Talent management: Number of boomerang employees is on the rise: Benefits prime reason workers return to former employer. *Employee Benefit News*, 30(5), 16.

McNamee, J. (2022, 12 de septiembre). Banks struggling with employee turnover can still deploy strategy to attract talent. *EMARKETER*. <https://www.emarketer.com/content/banks-struggling-with-employee-turnover-still-deploy-strategy-attract-talent>

Morgan, K. (2023). Let's get real: The value of realistic job previews in recruitment strategy. *Concept*, 46. <https://jche.journals.villanova.edu/index.php/concept/article/view/2772>

Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A. L., Bekker, M., & Jain, K. (2018). A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 83-94.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.003>

Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3706933](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3706933)

Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover intention theories. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1316263>

Oguebe, T. M., & Edosomwan, H. S. (2021). Organizational-based self-esteem and

organizational identification as predictors of turnover intention: Mediating role of organizational trust. *SEISENSE Journal of Management*, 4(2), 56-71.

<https://doi.org/10.33215/sjom.v4i2.620>

Pérez, A., Navarro, M., Galván, S., & González, B., & Aldrete, R. (2019). Características sociodemográficas y acoso sexual laboral en personal de enfermería de un hospital de tercer nivel de atención. *Salud Jalisco*, 6(1), 31-42.

<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=85579>

Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2020). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–228.

<https://doi.org/10.1002/job.2483>

Prevost, C., & Hunt, E. (2018). Bullying and mobbing in academe: A literature review.

*European Scientific Journal*, 14(8), 1-15.

<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n8p1>

Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14, 481–510.

<https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>

Purba, M. Y., & Ruslan, S. (2020). Influence compensation, career development, and job satisfaction on turnover intention. *Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1(4), 642-658.

<https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i4.542>

Qualtrics. (2023). Employee turnover: Causes, costs, and combat strategies.

<https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-turnover/>

- Qureshi, M. I., Iftihar, M., Janjua, S. Y., Zaman, K., Raja, U. M., & Javed, Y. (2013). Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at workplace: Quantitatively refining a qualitative model. *Qual Quant*, 49, 93-113.  
<https://doi.org/10.1007/s11135-013-9976-4>
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Rm, D. C. P. M. (2023). The detrimental effects of high employee turnover and constant change in a bank's profitability, employee satisfaction, and customer retention. *LinkedIn*.  
<https://www.linkedin.com/pulse/detrimental-effects-high-employee-turnover-constant-change-msme-rm/>
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206-217.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021>
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2021). The role of organizational silence and organizational mobbing on turnover intention. *International Journal of Ethics & Society*, 3(1), 59-69.
- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & Jan, F. U. (2022). The impact of ethical leadership on employees turnover intention: An empirical study of the banking sector in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 261-272.
- Shah, I. A., Yadav, A., Afzal, F., Shah, S. M. Z. A., Junaid, D., Azam, S., ... & Shanmugam, B.

- (2020). Factors affecting staff turnover of young academics: Job embeddedness and creative work performance in higher academic institutions. *Frontiers in Psychology*, 11(570345).
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The impact of training & development and communication on employee engagement: A study of the banking sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23-40.
- Smith, J., & Macko, N. (2014). Exploring the relationship between employee engagement and employee turnover. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 6(1), 56-69.
- Soelton, M., Lestari, P. A., Arief, H., & Putra, R. L. (2020). The effect of role conflict and burnout toward turnover intention at software industries, work stress as moderating variables. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120, 185-190.  
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.034>
- Sorenson, S. (2013). How employee engagement drives growth. *Gallup Business Journal*, 1(1), 1-14.
- Sulamuthu, G. A., & Yusof, H. M. (2018). Leadership style and employee turnover intention. *IEOM Society International*, 2298-2306.  
<http://ieomsociety.org/ieom2018/papers/584.pdf>
- Suryosukmono, G., Sahono, B., Daulay, M. Y. I., Hayadi, I., & Afandy, C. (2023). Uncovering the dark side of leadership: Consequences of toxic leadership on turnover intention with bphubbing as moderation. *International Journal of Business and Society*, 24(3), 886- 904.  
<https://doi.org/10.33736/ijbs.6369.2023>
- Sulistiyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Perceived organizational support towards employee

engagement and the impact of employee job satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 513-518.

<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/28587>

Suzabar, D. F., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). Recognizing how the time demands of work influences the turnover intention in banking industry. In *4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)* (pp. 40-45). Atlantis Press.

Tamzid, M. (2018). Effects of benefits on employee retention in private banking sector of Bangladesh. *Journal of Green Business School*, 1(1), 41-52.

<https://www.researchgate.net/profile/Mohammad->

Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1-9.

<http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>

Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana.

<https://ebooks7-24-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/?il=18495>

Wen, D., Yan, D., & Sun, X. (2022). Employee satisfaction, employee engagement and turnover intention: The moderating role of position level. *Human Systems Management*, 41(3), 407-422.

Yeh, T. F., Chang, Y. C., Feng, W. H., & Yang, C. C. (2020). Effect of workplace violence on turnover intention: The mediating roles of job control, psychological demands, and social support. *The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 57.

<https://doi.org/10.1177/0046958020969313>

Yuda, I. H., & Suyono, J. (2024). Systematic literature review of boss phubbing from 2013– 2023. *Jurnal Syntax Transformation*, 5(2), 406-415.

<https://doi.org/10.46799/jst.v5i2.913>

Zambrano-Chumo, L., & Guevara, R. (2024). Psychological capital and turnover intention: The mediating role of burnout among healthcare professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(2), 185.

<https://doi.org/10.3390/ijerph21020185>

Zhang, L. Y., & Rong, X. Y. (2015). Analysis of employee turnover cost and impact on economic benefits. In *2015 International Conference on Automation, Mechanical Control and Computational Engineering*. Atlantis Press