

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Diseño y ejecución de un diagnóstico de razones de rotación para  
dos cargos en Diners**

**Ariadna Muñoz Vaca**

**Psicología**

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

Quito, 21 de mayo del 2024

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

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

**Nombre del Trabajo:** Diseño y ejecución de un diagnóstico de razones de rotación para  
dos cargos en Diners

**Ariadna Muñoz Vaca**

**Nombre del profesor, Título académico**

**María Cristina Crespo, Ph.D**

Quito, 21 de mayo de 2024

## © 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.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Ariadna Muñoz Vaca

Código: 00214113

Cédula de identidad: 1729121507

Lugar y fecha: Quito, 21 de mayo de 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## UNPUBLISHED DOCUMENT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 these publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

Este trabajo pretende investigar las causas de rotación en los puestos de Oficial de Crédito Junior y de Ejecutivo de Call Center en Diners Club. La presente investigación busca generar un aporte al conocimiento de las causas de rotación en esta organización. Se trabajó con una muestra de 12 personas y mediante entrevistas y observaciones a funcionarios de los dos cargos, se pudo detectar fortalezas como el buen ambiente laboral, la buena relación con los compañeros y el orgullo de pertenecer a Diners. Sin embargo, también se pudieron evidenciar áreas de mejora como son la comunicación con los supervisores, una mejor distribución de la carga laboral, la falta de horarios flexibles y el manejo efectivo de feedback.

Este trabajo se realizó en colaboración con: Stephany Carrillo, Brandon Paredes y Ana Paula Gallo.

**Palabras clave: rotación de personal, Diners, carga laboral, satisfacción laboral**

## ABSTRACT

This paper aims to investigate the causes of turnover in the positions of Junior Credit Officer and Call Center Executive at Diners Club. This research seeks to contribute to the knowledge of the causes of turnover in this organization. We worked with a sample of 12 people and through interviews and observations of employees in the two positions, we were able to detect strengths such as the good working environment, the good relationship with colleagues and the pride of belonging to Diners. However, it was also possible to identify areas for improvement such as communication with supervisors, a better distribution of the workload, the lack of flexible schedules and the effective management of feedback.

This work was done in collaboration with: Stephany Carrillo, Brandon Paredes y Ana Paula Gallo.

**Key words: turnover, Diners, workload, job satisfaction**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN: DESCRIPCIÓN DEL RETO Y LOS INTERESADOS</b> .....	9
<b>Solicitud de la organización</b> .....	9
<b>Descripción de la organización</b> .....	9
<b>DESARROLLO: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD</b> .....	12
<b>Naturaleza del problema:</b> .....	12
<b>Afectados por el problema:</b> .....	15
<b>Factores que contribuyen al problema:</b> .....	16
<b>Estrés y burnout</b> .....	16
<b>Falta de equilibrio trabajo vida</b> .....	17
<b>Satisfacción laboral</b> .....	18
<b>Salud mental en el trabajo</b> .....	20
<b>Factores protectores:</b> .....	21
<b>Liderazgo</b> .....	21
<b>Motivación</b> .....	22
<b>Desarrollo profesional</b> .....	22
<b>Cultura organizacional</b> .....	23
<b>Engagement</b> .....	25
<b>Estrategias aplicadas previamente:</b> .....	26
<b>Programas de retención de talento</b> .....	26
<b>Seguridad psicológica</b> .....	27
<b>Procesos de inducción efectivos</b> .....	28
<b>Modalidades de trabajo flexible</b> .....	29
<b>PROPUESTA</b> .....	31
<b>Objetivo</b> .....	31
<b>Objetivos específicos</b> .....	31
<b>Productos o Actividades</b> .....	31
<b>Resultados de las entrevistas y observaciones</b> .....	33

<b>Call Center:</b> .....	33
<b>Oficial de Crédito Jr</b> .....	35
<b>Informe de observación</b> .....	41
<b>Oficial de Crédito Jr</b> .....	41
<b>Plan de implementación</b> .....	43
<b>Evaluación de resultados</b> .....	44
<b>CONCLUSIONES</b> .....	45
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	47
<b>ANEXO A: PREGUNTAS ENTREVISTAS</b> .....	60
<b>ANEXO B: FICHA DE OBSERVACIÓN</b> .....	61



## **INTRODUCCIÓN: DESCRIPCIÓN DEL RETO Y LOS INTERESADOS**

### **Solicitud de la organización**

Este reto fue planteado por la compañía Diners Club International, la cual busca comprender mejor las causas de rotación, principalmente, de los puestos de oficial de crédito junior y ejecutivo de servicio al cliente. La empresa busca que se realice un análisis cualitativo detallado para comprender a fondo las razones que llevan a los empleados a abandonar estos puestos. El propósito de este proyecto es obtener una visión cualitativa de los posibles factores implicados en la problemática de la rotación del personal (D. Montalvo, comunicación personal, 29 de enero de 2024)

La intención es contribuir a la empresa proporcionando una comprensión más profunda de los aspectos motivacionales y psicosociales que influyen en la decisión de los trabajadores de dejar o no la empresa. Finalmente, se espera ofrecer recomendaciones y las estrategias más óptimas basadas en la investigación, para abordar la causa de rotación de manera efectiva y mejorar la retención de talento en la organización.

### **Descripción de la organización**

Diners Club Ecuador es una compañía subsidiaria de la reconocida Diners Club International. Desde su introducción en Ecuador en 1968 se estableció como una entidad financiera de prestigio, pionera en introducir el concepto de tarjetas de crédito revolucionando la manera de hacer transacciones financieras (D. Montalvo, comunicación personal, 29 de enero del 2020). Diners Club Ecuador se destaca por su innovación y el gran impacto positivo en la vida de sus clientes, colaboradores y entorno social. La adaptación a las necesidades cambiantes de sus clientes, la excelencia en servicio al cliente y las

soluciones financieras flexibles aportan a su posición como líder en el sector de tarjetas de crédito dentro del país (Diners Club Ecuador, 2024). Actualmente la empresa se compromete a seguir un modelo de gestión responsable y sostenible en el que ponen a sus clientes en el centro de todas sus acciones. Están transitando hacia un modelo de banca digital con el propósito de brindar la mejor experiencia posible y reafirmar su posición líder en el mercado ecuatoriano (Diners Club Ecuador, 2024).

“Misión: Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través de conocimiento y la innovación Visión: Socios para toda la vida cada día. Valores: Coherencia, responsabilidad, trascendencia y esfuerzo”  
(Diners Club Ecuador, 2024)

Diners Club Ecuador ha sido reconocida por introducir tecnologías de pago, lo cual, facilita la compra volviéndose más conveniente para sus usuarios. Las experiencias, programas de recompensas y los beneficios exclusivos de usuarios Diners como el acceso a salas VIP en aeropuertos reflejan la fidelidad y compromiso que tienen con sus clientes (Diners Club Ecuador, 2024). Actualmente Diners Club Ecuador emite productos de Discover, Mastercard, Visa y Diners Club International (D. Montalvo, comunicación personal, 29 de enero del 2024). Dentro del país cuenta con más de 700 mil tarjetahabientes y 50000 establecimientos afiliados, entre algunos de los servicios que ofrecen encontramos consumo por tarjetas de crédito, financiamientos vehiculares, avances en efectivo, entre otros (Diners Club Ecuador, 2024).

El diagnóstico de causas de rotación se enfocará en dos cargos dentro de la empresa, primero, oficial de Crédito Junior quien desempeña un papel fundamental en el análisis y gestión de solicitudes de crédito, evaluando la idoneidad de los solicitantes para la obtención de créditos. Este proceso implica el uso de diversos filtros y el análisis exhaustivo del

historial crediticio de los potenciales clientes para asegurar que cumplan con los criterios establecidos y puedan mantener el crédito de manera responsable. Para este cargo, Diners Club busca candidatos con formación en administración de empresas, economía, finanzas u otras disciplinas afines. Se requiere al menos dos años de experiencia en roles similares o un año en un perfil similar dentro de la empresa. Este puesto demanda habilidades analíticas, capacidad para trabajar con datos financieros y un alto grado de atención al detalle para tomar decisiones fundamentadas en el proceso de evaluación crediticia (G. Rosero, comunicación personal, 29 de enero del 2024).

Por otra parte, el puesto de ejecutivo de Servicio al Cliente cumple un importante rol en la satisfacción y retención de los clientes, y brinda una atención personalizada a través de llamadas telefónicas y otros canales de comunicación. Este cargo ayuda a responder dudas de clientes y resolver conflictos que puedan surgir por medio de su amplio conocimiento sobre los servicios y productos de la empresa (G. Rosero, comunicación personal, 29 de enero del 2024). También es un cargo que informa y asesora a los clientes buscando maximizar el uso de sus beneficios y tarjetas. En ambos cargos, Diners busca candidatos que se encuentren residiendo cerca de la empresa, ya que, por la carga vehicular dentro de Quito el tiempo de llegada por el tráfico desde diferentes sectores puede tomar hasta más de una hora y considerando la carga laboral puede provocar que los colaboradores no sean productivos (G. Rosero, comunicación personal, 29 de enero del 2024).

Con la preocupación por el bienestar de estos colaboradores y por el ambiente laboral, los directivos han implementado diversas medidas para apoyar a los trabajadores, como la introducción de un teléfono de emergencia y la colaboración con el departamento psicológico de una universidad, entre otras iniciativas. A pesar de estos esfuerzos, la rotación de personal persiste y, en apariencia, aumenta, generando un problema interno y ocasionando pérdidas considerables para la empresa (G. Rosero, comunicación personal, 29 de enero del 2024).

## DESARROLLO: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

### Naturaleza del problema:

La rotación laboral es un fenómeno multifacético que puede ser abordado desde diversas perspectivas según diversos autores. Ghaffari et al. (2021) explican que esta se puede entender como un método de aprendizaje, conocido como entrenamiento cruzado, en el que se traslada a ciertos trabajadores de puesto o área para mejorar sus habilidades y responsabilidades. En este caso, no implica un ascenso, ya que las responsabilidades y el salario permanecen iguales. Por otro lado, Shahiri et al. (2023) señalan a la rotación laboral como método de entrenamiento que puede generar beneficios internos en una empresa. Esto es fundamental para el crecimiento individual, la flexibilidad en la distribución de roles, una mejor apreciación de las competencias del personal, la adquisición de conocimientos y la integración de nuevos talentos, siempre y cuando se controle adecuadamente.

Por otra parte, Ekra et al. (2019) definen la rotación laboral (en inglés, turnover) como el abandono o reemplazo de un trabajador, motivado por diversos factores que pueden ser tanto del propio trabajador como generados por la empresa, lo que lleva a su salida. A continuación, este trabajo se enfocará solo este concepto de rotación (turnover).

La rotación se mide a través de tasas; según Hausknecht (2017) esta puede entenderse como una medición porcentual que analiza el número de colaboradores de una unidad o área específica que han abandonado la empresa en un tiempo definido. Para calcular la tasa de rotación existente, se emplea la fórmula:  $R = S / ((I+F)/2) \times 100$ .

R = tasa de rotación.

S = personal que se separó de la empresa en el periodo.

I = personal que se tenía al inicio del periodo.

F = personal que se tiene al final del periodo.

Sin embargo, de acuerdo con Lazear y McCue (2018), las tasas de rotación son variables y dependen de la naturaleza de cada empresa u organización, así como del tipo de trabajo. Aunque no se puede definir con exactitud un porcentaje específico de rotación, sí es posible estimarlo para determinar cuándo este fenómeno se considera elevado. Según Parisi et al. (2023), en su investigación, una tasa de rotación que excede el 10% puede ser catalogada como alta, y su aumento conlleva un incremento significativo en los costos asociados

Por ende, cabe destacar a Belete (2018) que describe a la rotación negativa, la cual suele ser inesperada y ocasiona problemas significativos y costosos, así como un impacto negativo en el clima organizacional.

Teniendo en cuenta los diversos conceptos de rotación laboral es esencial señalar que esta se ve precedida por la intención de rotación, tal como lo explican Lazzari et al. (2022): la intención de rotación se refiere a la predisposición de abandonar la empresa, ya sea de forma voluntaria por parte del colaborador o involuntaria por decisión de la empresa. Jaharuddin y Zainol (2019) argumentan que esta intención puede surgir debido a la falta de comprensión, desarrollo u oportunidades, lo cual incide en la satisfacción y el compromiso laboral, generando conflictos y consecuencias para el bienestar físico y mental. Asimismo, Kurniawaty et al. (2019) identifican factores adicionales como el entorno y el estrés laboral, que incrementan la intención de rotación y la insatisfacción laboral, llevando al trabajador a considerar la renuncia.

Es fundamental considerar esta situación como un fenómeno que puede propagarse y expandirse, como lo explican Porter y Rigby (2021). Este fenómeno se refiere al contagio de la rotación laboral entre los trabajadores, manifestándose como una bola de nieve que va en

aumento, dado que los empleados muestran acciones, información y comportamientos que influyen en otros trabajadores a abandonar sus puestos. Teng et al. (2019) resaltan que los colaboradores ejercen una influencia colectiva entre sí, pudiendo impactar a otros empleados y provocar su renuncia, lo que conlleva problemas significativos, pérdida de tiempo y recursos, además de afectar el clima y la estructura organizacional, así como la reputación de la empresa.

Santos et al. (2017) explican que la rotación laboral puede tener tanto aspectos positivos como negativos, dependiendo del tipo de rotación, la empresa y su funcionamiento. Es crucial destacar que esta guarda una estrecha relación con la productividad en diversos niveles. Belete (2018) señala que la rotación negativa, por lo general inesperada, ocasiona problemas significativos y costosos, así como un impacto negativo en el clima organizacional. Teniendo esto en consideración, Lee (2018) menciona que algunos impactos negativos de la rotación laboral en la productividad incluyen gastos adicionales y, en su mayoría, una disminución del rendimiento organizacional, lo que provoca un declive y afecta al sistema empresarial en general.

Por ende, podemos considerar que la rotación laboral conlleva diversos costos, como señalan Kuhn y Yu (2019), quienes identifican tres dimensiones específicas: el coste de producción, el de incorporación y el coste de escasez de personal. Asimismo, implica costos directos e indirectos, como señala Park et al. (2020), que incluyen el reclutamiento, entrenamiento de nuevos talentos, y la pérdida del conocimiento organizacional y de la cohesión cultural. Chiat y Panatik (2019) destaca que cada vez que una organización reemplaza a un trabajador, le supone un promedio de 6 a 9 meses de salario aproximadamente. Además, Bhowal et al. (2021) explican que existen otros costos, como la pérdida de habilidades y conocimientos tácitos, así como la experiencia, la confianza y la responsabilidad, que deben ser reconstruidos en el nuevo trabajador. Estos datos evidencian

que los costos asociados a la rotación son significativos y pueden prolongarse en el tiempo, especialmente si no se gestiona adecuadamente.

### **Afectados por el problema:**

Deloitte Consulting (2022) realizó una encuesta en Ecuador a 157 empresas nacionales y multinacionales en el 2021, y obtuvo como resultado que el 91% de estas presentaron un alto índice de rotación. Crowe LLP es una firma pública de contabilidad, consultoría y tecnología estadounidense, que durante 42 años y de manera anual, realiza encuestas en instituciones financieras (Crowe Bank, Compensation and Benefits, 2023). En el 2022, Crowe Bank Compensation and Benefits Survey encuestó a 429 instituciones financieras y encontró que la rotación de trabajadores no funcionarios en la banca en Estados Unidos alcanzó el 23.4%. Sin embargo, a nivel de funcionarios, la rotación fue de 4,8 %, menor a la media de este rango que es de 7-8 %. Asimismo, en la misma encuesta se reporta que para el 54% de los bancos es retador retener el talento joven.

Un estudio Gallup realizado en el 2019 reporta que el 52% de los trabajadores que salen voluntariamente comentan que su jefe u organización pudieron haber hecho algo para prevenir su salida (Mcfeely et al., 2019). Asimismo, el 43% de los trabajadores reportan haber conversado con un compañero de trabajo sobre su intención de renunciar. Y, un 36% se encontraba en busca de un nuevo trabajo uno o dos meses antes de renunciar (Pendell, 2021).

En el artículo publicado por Gallup en el 2019, se encontró que el 21% de las personas que pertenecen a la generación *millennial* han cambiado de trabajo en el pasado año. Esto se puede deber a muchos factores, pero uno de esos es el poco compromiso que existe con su lugar de trabajo. El mismo reporte de Gallup encontró que el 55% de los *millennials* no está comprometido con su trabajo (Adkins, 2019).

En otro estudio realizado por Gallup en 2022 se muestra que el 82% de los *millennials* y generación Z son más propensos a estar activamente buscando otras oportunidades de trabajo, en comparación con la generación Y, y los *baby boomers*, lo que supone un mayor riesgo de fuga (Lorenz, 2022).

En este mismo sentido, Statista (una plataforma global de datos e inteligencia empresarial fundada en Alemania), realizó una encuesta en 2022, en la que encontró que el 54% de las personas pertenecientes a la generación Z cambiarían de trabajo por un salario insuficiente, el 42% lo haría debido al burnout y a una falta de balance trabajo-vida, un 33% cambiaría de trabajo debido a un limitado crecimiento profesional. Dentro de esta encuesta también se reportaron otros factores interesantes que llevarían a los trabajadores de la generación Z a dejar su puesto de trabajo, por ejemplo, el 16% dejaría su puesto de trabajo debido a un código de vestimenta formal (Korhonen, 2024).

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

Al considerar las estadísticas mencionadas, se puede determinar que la rotación de personal en el ambiente laboral es un fenómeno muy complejo que puede atribuirse a distintos factores, tales como el estrés laboral, la falta de satisfacción laboral, la salud mental del trabajador y la falta de comunicación dentro de la empresa. Sin embargo, es importante destacar que existen estrategias efectivas que ayudan a prevenir la rotación.

### **Estrés y burnout**

Si bien el estrés puede facilitar la superación de obstáculos y desafíos, la persistente influencia de presiones del ambiente puede llevar a que el organismo perciba dichas tensiones como un impacto negativo (Bienertova-Vasku et al., 2020). Y ante situaciones percibidas como negativas o desafiantes, el cuerpo reacciona generando distrés y ansiedad,



manifestándose en impactos físicos, mentales y emocionales, que pueden impedir el desarrollo correcto de un trabajo o actividad (Ates y Ihtiyaroglu, 2019).

Los altos niveles de estrés pueden llevar a *burnout*, definido como el estado psicológico que abarca agotamiento, despersonalización y una sensación reducida de satisfacción profesional, que surge de la exposición persistente a factores estresantes relacionados con el trabajo (Rotenstein et al., 2018). Los trabajadores de industrias de servicios, especialmente en el sector financiero, enfrentan una carga significativa de trabajo y plazos estrictos, lo que puede resultar en agotamiento emocional o falta de motivación debido a las consecuencias costosas de sus errores (Abate et al., 2018). Este nivel de estrés se agrava aún más porque la presión puede interferir con la forma en la que realizan su trabajo (Suzabar et al., 2020). Por ende, se concluye que una carga de trabajo excesiva y plazos ajustados contribuyen a una alta tasa de rotación dentro del sector financiero (Dinesh et al., 2022).

Además, el burnout es un fenómeno que puede generarse fácilmente en ambientes de trabajo poco flexibles y agobiantes. Nole et al. (2022) encontraron que los altos niveles de burnout tienen una relación inversamente proporcional al ambiente laboral, lo que indica que ambos factores se verán regidos por el siguiente principio: a medida que las condiciones del entorno laboral sean más favorables, las condiciones psicológicas negativas de los trabajadores se verán disminuidas, así como las actitudes negativas hacia los clientes. En otras palabras, un ambiente que se percibe agradable y saludable puede reducir los efectos negativos en la salud física y mental de los trabajadores y ayuda a fomentar una actitud más positiva y respetuosa hacia los clientes.

### **Falta de equilibrio trabajo vida**

La encuesta Crowe Bank Compensation and Benefits Survey antes mencionada sacó en su última encuesta de 2023, datos sobre los empleados de bancos. Estos, afirmaron tener diversos problemas dentro de su área de trabajo. Entre ellos, problemas relacionados con la

falta de tiempo para cuidar a sus hijos, aspecto que representa un cuarto de las respuestas relacionadas directamente con la falta de flexibilidad en el trabajo.

Como estas estadísticas indican, debido a la alta demanda de tiempo y poca flexibilidad que existe en el sector financiero, es difícil para los trabajadores mantener un equilibrio entre su vida personal y su trabajo. Este equilibrio es altamente importante, Jaharuddin y Zainol (2019) afirma la necesidad del trabajador de mantener un equilibrio sano entre dar lo mejor en su puesto de trabajo y mantener un compromiso con sus familiares. Por otra parte, el mantener relaciones personales positivas fuera del ámbito laboral reduce la probabilidad de experimentar cansancio y estrés (Szostek, 2019). Lo que indica que quienes logran mantener un equilibrio adecuado tienen a tener una mayor motivación y compromiso con su trabajo, lo cual conduce a un mejor desempeño laboral (Esthi y Panjaitan, 2023).

Adicionalmente, si no se consigue un equilibrio entre ambas situaciones se puede generar un desgaste profesional y conflictos personales que van a terminar afectando la calidad del trabajo que se realice; esto limita el desarrollo profesional del trabajador dentro de su puesto y por ende del entorno laboral (Wong et al., 2020). Finalmente, los trabajadores que enfrentan continuamente una falta de equilibrio entre su vida personal y laboral pueden disminuir su compromiso con la empresa, lo que va a aumentar la posibilidad de que abandonen su puesto de trabajo (Szostek, 2019).

### **Satisfacción laboral**

Un trabajador profesional promedio trabaja de 8 a 10 horas al día durante 5-6 días, lo que significa que gran parte de su vida la pasa en su lugar de trabajo. Por esta razón, Bhatt et al. (2022) explica que la satisfacción laboral y de vida están relacionadas, es decir, la satisfacción laboral afecta la de vida y viceversa.

La satisfacción laboral es el componente esencial para la motivación y el rendimiento de los trabajadores (Karamanis et al., 2019). Esta representa el resultado de la percepción de que los puestos de trabajo permiten satisfacer las necesidades materiales y psicológicas de los colaboradores. Adicionalmente, hace referencia a las actitudes y sentimientos que las personas tienen con respecto a su trabajo: las actitudes positivas y favorables hacia el trabajo indican satisfacción laboral (Loan, 2020). Ekhsan (2019) describe que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada a la rotación laboral. La satisfacción de los colaboradores es considerada como el motor de la retención y de la productividad de estos (Ali et al., 2021). Mahari y Dewi (2024) señalan que la falta de apoyo, propósito u oportunidades en el entorno laboral puede generar insatisfacción y desmotivación en los trabajadores, llevándolos a considerar abandonar su empleo.

La teoría de Herzberg de dos factores explica que a los humanos los motivan dos factores en el medio laboral, la motivación y la higiene. La motivación se refiere a necesidades intrínsecas relacionadas con la satisfacción laboral, como el reconocimiento, el logro, el avance y la posibilidad de crecimiento. Por el otro lado, la higiene se refiere a factores extrínsecos que deben estar en una organización para prevenir la insatisfacción laboral, como el salario, las políticas organizacionales, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (Alshmemri et al., 2017). Hassan (2020) explica que los factores de motivación están asociados con efectos positivos a largo plazo en el desempeño laboral, mientras que los factores de higiene se asocian a un cambio a corto plazo en las actitudes y en el desempeño de los trabajadores, que en poco tiempo vuelven al mismo nivel de insatisfacción laboral.

La satisfacción laboral no viene solamente de la compensación monetaria, muchas personas buscan que su trabajo tenga significado. Como lo explica Cassar y Meier (2018), la compensación monetaria importa, sin embargo, no es el único factor que influye sobre la

motivación, la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores. En el estudio realizado por Bhatt et al. (2022), se descubrió que para los trabajadores *millennials*, es muy importante el crecimiento profesional. Purwatiningsih y Sawitri (2021) encontraron también que para los *millennials* es importante el balance trabajo-vida, y el crecimiento profesional, asimismo, encontraron que tener una carrera satisfactoria y un trabajo cualificado es más importante el que salario.

### **Salud mental en el trabajo**

La Organización Mundial de la salud (OMS) explica que la salud mental es un estado de bienestar en el cual un individuo puede reconocer y utilizar eficazmente sus capacidades como persona, manejando de la mejor manera sus emociones, tales como el estrés y la ansiedad contribuyendo así de manera positiva a su entorno (OMS, 2022).

Sin embargo, esta puede experimentar variaciones por la influencia de factores externos, como la carga laboral excesiva que puede llegar a sobrepasar las capacidades del trabajador. Junaidi (2020) indica que la carga de trabajo en exceso tiene un impacto directo en la intención de rotación, ya que, con el paso del tiempo, estas pueden generar estrés, tensión entre los trabajadores y por ende actitudes negativas. Estos aspectos pueden influir negativamente en la capacidad para brindar atención al cliente y en el desarrollo de relaciones profesionales, lo cual también genera un impacto en el reclutamiento y retención del personal (Cleary et al., 2020).

Yacoub et al (2023) encontró que, dentro del sector de la banca, la salud mental juega un rol fundamental para los trabajadores, ya que el estrés y la presión es algo que aumenta significativamente en periodos específicos, sin embargo, quienes presentan problemas para adaptarse o superar estos cambios rara vez reciben la ayuda correspondiente. Por lo que, es muy importante que se brinde la ayuda pertinente.

**Factores protectores:**

La rotación de personal representa un desafío significativo para las empresas, por esta razón, ahondaremos en factores de protección contra la rotación de personal, tales como el liderazgo, la motivación, desarrollo profesional y el clima organizacional.

**Liderazgo**

El liderazgo, según Robbins et al. (2017), se define como la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de una visión o un conjunto de objetivos. En otras palabras, el liderazgo implica guiar y motivar a un grupo para alcanzar metas organizacionales o personales, a menudo aprovechando las habilidades y talentos de los miembros del equipo. Según Alcázar, se ha observado la vital importancia que tiene para el éxito organizacional. El liderazgo efectivo es crucial para mitigar la rotación de empleados, actuando como un factor protector en la estabilidad organizacional: un liderazgo estratégico y efectivo moviliza a los empleados hacia los objetivos empresariales, elevando su desempeño y disminuyendo la rotación (2020). Lee et al. muestran cómo el liderazgo que promueve la autonomía y el apoyo emocional puede reducir las intenciones de salida de los empleados; además, argumentan que el liderazgo transformacional fortalece la identidad del empleado con la organización, reduciendo así las intenciones de dejar la empresa (2017).

Estudios adicionales aportan más profundidad a esta discusión. Shen et al. destacan que el liderazgo que incluye el desarrollo profesional y la participación en decisiones estratégicas disminuye la rotación al hacer que los empleados se sientan valorados y empoderados (2016). Por otro lado, Shuck et al. (2016) resaltan que el liderazgo servicial, enfocado en las necesidades de los empleados, correlaciona con un mayor compromiso y menor rotación. Adicionalmente, Chen et al. (2024) sugieren que un enfoque en el bienestar del empleado promueve un equilibrio vida-trabajo que atrae y retiene talento.

## **Motivación**

La motivación es un factor crucial, considerada por Robbins et al. como un proceso mental que representa la magnitud, rumbo y continuidad del empeño para lograr un objetivo. Se amplía esta perspectiva destacando cómo la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación son fundamentales para fortalecer la motivación intrínseca y, en consecuencia, reducir la rotación de personal (2017).

Por ejemplo, Khoa (2020) revela que en el sector público vietnamita, aunque la motivación no influye directamente en las intenciones de rotación, sí fomenta la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que indirectamente puede disminuir las intenciones de abandono. Este efecto es aún más significativo cuando los empleados perciben que su labor es valorada y que tienen oportunidades de crecimiento y participación en decisiones importantes.

Adicionalmente, Jiang et al. (2017), quienes encuentran que prácticas de recursos humanos que se centran en el desarrollo personal y profesional de los empleados contribuyen significativamente a su motivación y retención. Adicionalmente, Lee et al. (2017) argumentan que programas de motivación bien estructurados, incluyendo reconocimientos y recompensas alineadas con las metas individuales y grupales, son efectivos en reducir la rotación al hacer que los empleados se sientan más valorados y comprometidos con la organización.

## **Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es el proceso por el que los empleados desarrollan y fortalecen sus habilidades, conocimientos y competencias en su carrera para alcanzar sus objetivos, se puede entender como una inversión en capital humano, que se centra en la educación formal y la experiencia laboral de los individuos. Este enfoque considera que la

formación educativa y la experiencia profesional son esenciales para mejorar la productividad personal y, por ende, contribuyen significativamente al crecimiento económico (Pérez et al. 2016).

Además, Shuck et al. (2016) demuestran que los programas de desarrollo que se centran en las necesidades profesionales de los empleados no solo aumentan la motivación, sino que también fortalecen el vínculo entre el empleado y la organización, resultando en tasas más bajas de rotación. Newman et al. (2015) proporcionan evidencia adicional sobre cómo el apoyo en el desarrollo de carrera aumenta el compromiso organizacional y reduce la intención de salida. Kohlmeyer et al. (2017) también apoyan esta idea al demostrar que los programas de mentoría mejoran las habilidades y fortalecen los lazos de los empleados con la organización.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional, según Deal y Kennedy (2016), se define como el conjunto de valores, creencias, rituales y mitos que evolucionan con el tiempo dentro de una organización. La cultura influye profundamente en la forma en que los empleados perciben su entorno de trabajo y cómo interactúan entre sí. Una cultura organizacional sólida y consistente puede servir como un efectivo elemento unificador, cultivando un sentido de identificación y compromiso con los objetivos corporativos., lo que reduce la probabilidad de que busquen nuevas oportunidades fuera de la organización (Škerháková et al., 2022).

Investigaciones recientes subrayan la correlación entre una cultura organizacional positiva y una menor rotación de empleados. Matipa (2023) encontró que una cultura organizacional que valora la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal conduce a una mayor retención de empleados al reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral. Adicional a esto, Schneider et al. (2017) destacan que las culturas que promueven la

transparencia, la confianza y el respeto no solo mejoran la satisfacción del empleado, sino que también fortalecen su compromiso con la empresa. Por otra parte, Ramos y Ellitan (2022) proponen que fomentar una cultura de apoyo se caracteriza por el trabajo en equipo y la orientación hacia las personas, lo que crea una conexión entre la motivación individual y la cultura organizacional, lo que incentiva a los trabajadores y crea un entorno laboral de confianza que les permite alcanzar su potencial al máximo.

Gallup (2017) muestra cómo una cultura que empodera a los empleados ofrece reconocimiento y promueve el desarrollo profesional continuo, reduce significativamente la intención de los empleados de buscar nuevas oportunidades laborales. Un análisis de Chiang et al. (2014) sobre empresas tecnológicas reveló que las culturas que fomentan la innovación y permiten que los empleados participen en la toma de decisiones estratégicas, mantienen tasas de retención más altas.

Schneider et al. (2017) sugieren que las empresas que se enfocan en desarrollar y mantener una cultura organizacional saludable, alineada con sus valores fundamentales y bien recibida por los empleados, no solo experimentan menos rotación de personal, sino que también crean un ambiente de trabajo más eficiente y gratificante. Además, Gallup (2017) afirma que invertir en cultura no se basa solo en promover valores organizacionales, sino en crear estabilidad en la empresa aportando a la pertenencia de los colaboradores. Estas perspectivas destacan que cultivar una cultura organizacional fuerte y coherente es esencial no solo para mejorar la satisfacción laboral sino también para asegurar la retención de talento y la competitividad en el mercado. Cuando los valores de la empresa están integrados en la cultura, los trabajadores tienen una clara orientación sobre cómo deben comportarse y que pueden esperar en diferentes situaciones (Akpa et al., 2021).



## **Engagement**

Según Argurto el engagement se define como un estado mental de bienestar en el trabajo, manifestado a través de tres dimensiones clave: vigor, dedicación y absorción. El vigor implica una energía sostenida y un esfuerzo resiliente; la dedicación se traduce en un profundo compromiso emocional y entusiasmo por las tareas realizadas; y la absorción describe un estado de inmersión total que hace que el tiempo parezca transcurrir rápidamente mientras se está laboralmente activo (2020). Gallup reporta que las empresas con altos niveles de engagement experimentan una reducción del 59% en la rotación (2017).

Estudios adicionales como el de Kammerlander (2018) muestran que el engagement promueve una mayor lealtad organizacional y compromiso a largo plazo. Bakker y Demerouti (2017) destacan que el engagement se fortalece en ambientes de trabajo que satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y relación, lo que a su vez reduce la fatiga y las intenciones de rotación. Cuando un trabajador logra conectarse con una organización, es más probable que permanezca en su puesto. Esto se basa en nutrir las competencias del trabajador para que coincidan con los requerimientos ocupacionales, generando una buena adaptación, aumentando la satisfacción y la afiliación (Wong 2017).

Además, Walsh y Arnold sugieren que el engagement puede mediar entre el diseño del trabajo y la rotación, indicando que trabajos bien diseñados que promueven nuevas habilidades y autonomía pueden incrementar el engagement y la retención. En adición, la percepción de la autorrealización es esencial para la satisfacción personal. Si un trabajador no logra percibir que sus capacidades están siendo aprovechadas y que puede avanzar hacia sus metas o mejorar su estilo de vida, su motivación disminuirá y será más probable a dejar su trabajo (2020). Por lo tanto, es fundamental fomentar la autorrealización, permitiendo a los trabajadores tener una buena percepción de su trabajo y de sí mismos Gopinath (2020). Otro

estudio relevante de Christian et al. (2011) identifica que el engagement reduce la percepción del estrés laboral, lo cual se asocia directamente con menores tasas de rotación.

### **Estrategias aplicadas previamente:**

Ante las consecuencias graves de la rotación, como la pérdida de talento dentro de las organizaciones y la disminución en la productividad, es necesario que se tome en cuenta las estrategias óptimas para la retención de talento. Algunas de las estrategias que se pueden implementar son: los programas de retención de talento, garantizar la seguridad psicológica en el lugar de trabajo, las modalidades de trabajo flexible y la efectividad de los procesos de inducción. A continuación, se explicará detalladamente lo que conlleva cada una.

#### **Programas de retención de talento**

Es fundamental asegurar la retención de talento en una empresa, ya que esto permite conservar el conocimiento organizacional, mejorar la productividad y mantener una alta moral y motivación entre los trabajadores (Tlaiss et al., 2017). Los programas de retención de talento transmiten a todos los trabajadores un sentido de valor y reconocimiento por parte de la organización (Muqatish, 2022). Lo que según Alameeri et al. (2021) influye directamente en la satisfacción laboral del trabajador y por ende mejora la eficiencia en el desempeño de sus labores, llevándolos a ascender a puestos más alto.

Para poder implementar estos programas, es fundamental identificar a los trabajadores con gran habilidad en su área de trabajo, cuya retención será de gran importancia para el desarrollo y mantenimiento adecuado de la empresa (Muqatish, 2022). Por otra parte, se debe evaluar cuáles son las necesidades o beneficios que los trabajadores ven verdaderamente como inventivos para continuar dentro del empresa. Esto se logra a través de la utilización de recursos como entrevistas, encuestas de satisfacción laboral o retroalimentación por parte de

los trabajadores, para así poder transmitirles valor y reconocimiento por parte de la organización (Herman, 2023).

Los incentivos financieros son otra parte dentro de los programas de retención que es fundamental para mejorar la satisfacción laboral (Krutsinger et al., 2019). El dar bonificaciones o beneficios adicionales, como recompensas económicas o descuentos de empleado que puedan usar como reconocimiento de su esfuerzo, hace que los trabajadores sientan que su trabajo está siendo reconocido, lo que va a aumentar su sentido de pertenencia y por ende disminuir la rotación (Landry et al., 2017). Cuando los colaboradores perciben estabilidad financiera, son menos propensos a cambiar de organización o sector laboral. Esta estabilidad económica satisface las necesidades personales y garantiza la estabilidad laboral (Kurdi y Alshurideh, 2020).

### **Seguridad psicológica**

Ashraf y Siddiqui (2020) señalan que la seguridad psicológica se refiere a un estado de bienestar emocional que fomenta el compromiso, la satisfacción y el desarrollo personal de los colaboradores. La seguridad psicológica, constituye un elemento fundamental para mejorar el entorno laboral y es esencial para el bienestar individual, esta seguridad se manifiesta emocionalmente como un sentimiento de pertenencia y protección (Radu et al., 2023).

Según Anderson et al. (2020), establecer un clima organizacional que fomente la seguridad psicológica es esencial para el desarrollo personal y organizacional, permitiendo el aprendizaje colectivo, la innovación y un mejor desempeño. Además, Moin et al. (2021) señalan que este ambiente promueve la motivación, la creatividad, el rendimiento y la salud, facilitando el desarrollo de habilidades y generando confianza, seguridad y satisfacción en el entorno laboral. Por otro lado, Chernyak-Hai (2018), lo relaciona con la teoría del

intercambio social, la cual se vincula con el costo beneficio y explica que es probable que los reconocimientos y la buena voluntad sean correspondidos y devueltos por los colaboradores, lo que resulta en un buen desempeño y fortalece la confianza y las relaciones laborales.

Por otra parte, Costa y Neves (2017) señalan que cuando los colaboradores experimentan inseguridad laboral, pueden experimentar una disminución en su bienestar y desarrollar sentimientos de rechazo hacia la organización. La incertidumbre respecto a la seguridad laboral provoca la frustración, problemas en la gestión de conflictos y conductas perjudiciales para el desempeño laboral, lo que provoca el agotamiento del capital psicológico y dificultades en la vida personal de los colaboradores y en el entorno organizacional.

### **Procesos de inducción efectivos**

El proceso de reclutamiento y selección es clave para determinar la actitud y comportamiento de la nueva persona contratada y ayuda a decidir si esta persona se acopla a la cultura de la organización. Un proceso de reclutamiento bien diseñado atrae a los candidatos competentes para el puesto de trabajo, al igual que para la cultura organizacional (Ghani et al., 2022). Una vez que se selecciona a los participantes adecuados para el puesto, un proceso de suma importancia es la inducción que se da a los nuevos ingresos. La inducción se refiere al proceso por el que los nuevos trabajadores aprenden sobre las aptitudes, el conocimiento, las habilidades y el comportamiento requeridos para un buen desempeño en la empresa (Abbas et al., 2018).

Carucci (2018) explica que el 69% de los trabajadores son más propensos a permanecer en una empresa si experimentan una inducción bien estructurada y organizada. La inducción varía según la organización, puede haber, por un lado, una inducción informal en la cual no se le brinda al nuevo ingreso un plan organizacional claro. Y, por otro lado, una

inducción por escrito bien organizada, en la cual se le especifica al nuevo trabajador sobre sus responsabilidades, funciones y objetivos. Esta última se recomienda porque un proceso de inducción escrito se puede entregar a todas las nuevas personas, y, a su vez se puede dar seguimiento al proceso y al avance que tienen los nuevos ingresos (Hassan, 2020).

Según Badshah et al. (2020) los objetivos más importantes de tener un proceso de inducción estandarizado son: una mejor asimilación por parte de los nuevos trabajadores sobre la cultura, evitando así una reducción de la moral de equipo, la productividad y el absentismo; traer nuevos colaboradores productivos asegurando un ambiente de trabajo sano; y, promover el compromiso de los trabajadores para alentar la flexibilidad y las metas claras.

La inducción debe contener cuatro componentes: cumplimiento, aclaración, cultura y conexiones. Como lo explica Bell (2021) el cumplimiento cubre la educación sobre las políticas, reglas y regulaciones de la organización; la aclaración hace referencia a explicar al nuevo trabajador las expectativas claras de su puesto; la cultura es el proceso mediante el cual se le explica al nuevo colaborador de manera formal e informal sobre las normas y el comportamiento dentro de la empresa, y, por último, la conexión es la responsabilidad del nuevo trabajador para establecer relaciones y hacer conexiones dentro de la empresa.

### **Modalidades de trabajo flexible**

La flexibilidad en los métodos laborales emerge como un aspecto de gran relevancia hoy en día, se refiere a la capacidad de los colaboradores para decidir dónde, cuándo y cómo realizar sus labores (Yu et al, 2019). Esta libertad de elección conlleva beneficios, brindándoles más opciones para adaptarse a su trabajo y reduciendo la rotación laboral (Singh, 2019). Según Choi (2019), brindar a los empleados la oportunidad de elegir su modalidad de trabajo resulta en una mayor satisfacción y compromiso, esta percepción se

fundamenta en el reconocimiento por parte de los trabajadores de que se valora su bienestar, generando una respuesta positiva hacia la empresa.

Vayre et al. (2022) refuerzan esta idea al señalar que la flexibilidad laboral otorga a los empleados un mayor control sobre su vida profesional y personal, lo que se traduce en una gestión del tiempo más eficiente y un aumento en el confort y la preservación del espacio personal. Davidescu et al. (2020) destacan que la flexibilidad laboral puede reducir el estrés y mejorar el rendimiento laboral. Su estudio subraya que actualmente la flexibilidad laboral es crucial para atraer talentos, ya que el mercado laboral está en constante evolución y es necesario adaptarse a las nuevas tecnologías y realidades.

## **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**

Antes de proceder con la investigación sobre las causas de rotación, se llevó a cabo reuniones con el vicepresidente de Recursos Humanos de Diners, Daniel Montalvo, quien explico en detalle la cultura organizacional dentro de la empresa. Durante estas reuniones, se discutió la importancia de la retención de talento y se destacaron los valores y principios que guían el funcionamiento de Diners. Además, se nos brindó información cuantitativa relacionada con la rotación en estos cargos, y también se reconoció que el área de Recursos Humanos no levanta información cualitativa sobre las causas de rotación. Dado el interés en una comprensión más profunda de la situación en los dos cargos, se nos solicitó recolectar datos cualitativos y basados en observación. Estos datos proporcionarían una perspectiva más

detallada sobre la percepción de los trabajadores y la efectividad de los términos de cultura organizacional y retención de talento.

Para recolectar la información pertinente se estableció un listado de preguntas para realizar las entrevistas. Antes de comenzar con las entrevistas, se enviaron las preguntas para que sean previamente aprobadas, y se eliminaron algunas por restricciones de tiempo, dejando un total de 12 preguntas. Este proceso de selección se realizó para asegurar que las preguntas abordaran adecuadamente los temas más relevantes y permitieran una correcta evaluación de la situación. El listado de preguntas está disponible en el anexo 1.

Adicionalmente, se planifico realizar observaciones dentro de las instalaciones de Diners. (ver la ficha en el anexo 2)

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.

Adicionalmente, se realizaron las entrevistas para recopilar información cualitativa sobre la experiencia de los trabajadores de los dos puestos de trabajo antes mencionados. Se tomaron en cuenta las opiniones y perspectivas personales de cada entrevistado. Las entrevistas se realizaron de manera virtual y presencial. Las preguntas versaron sobre el ambiente y clima laboral, la percepción del sentido de pertenencia y empatía con los colaboradores.



## Resultados de las entrevistas y observaciones

Entrevistas en las dos posiciones:

### 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.

Observaciones en las dos posiciones:

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 reciproca de empatía.</li></ol>

<p><b>Métodos y lugar de trabajo</b></p>	<p><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><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>
<p><b>Lenguaje corporal</b></p>	<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>
<p><b>Tipos de cultura en OCAI*:</b></p>	<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>



## Informe de observación

Se realizó una observación, con dos observadores, el día 28 de marzo del 2024

### Oficial de Crédito Jr

Temática	Observaciones
<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>
<b>Relación</b>	<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 es de alfombra y todo el espacio es muy gris. Había un estante que está roto y torcido</li> <li>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</li> <li>4. Existe la posibilidad de recargar agua afuera de la oficina</li> <li>5. No tienen decoraciones, el lugar es muy sombrío</li> <li>6. Dentro de la oficina tienen té, café, azúcar y utensilios desechables que parece que los traen ellos.</li> <li>7. Hay muchos puestos vacíos</li> </ol>
<p><b>Lenguaje corporal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expresiones faciales concentradas.</li> <li>2. Se nota compañerismo entre ellos, por la manera en la que se comportan</li> <li>3. Movimientos corporales que reflejan estrés, sobre todo cuando estaban en contacto con los supervisores.</li> </ol>
<p><b>Cultura</b> <b>Tipos de cultura en OCAI*:</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura Competitiva, deben poner mucha atención para no cometer errores</li> </ol>

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

## **Plan de implementación**

Con base en la evidencia recopilada y el análisis de literatura pertinente, proponemos un plan de acción para mitigar la rotación de personal.

1. Como aspecto primordial recomendamos una revisión minuciosa de las políticas y procedimientos vigentes, para generar cambios que permitan fortalecer el desarrollo personal de los colaboradores, optimizar los horarios laborales, ajustar la remuneración y mejorar los intervalos de descanso. Estos ajustes son imperativos para sentar las bases de una mejora sustancial en la estructura organizacional.
2. Posteriormente, se debe priorizar el enriquecimiento del clima organizacional. Por lo cual es indispensable capacitar a los supervisores para ayudarles a desarrollar una comunicación efectiva y una retroalimentación equilibrada que reconozca los logros y las áreas de mejora de los colaboradores.
3. Una vez sentadas estas bases, es crucial abordar la sobrecarga de trabajo, dado que esta situación propicia la insatisfacción y fomenta la rotación. Se debe mejorar la asignación y distribución de tareas, promover un equilibrio entre las actividades laborales y la vida personal son pasos esenciales para corregir esta problemática y mejorar la organización.
4. Para finalizar es relevante destacar el desarrollo profesional y la creación de oportunidades de avance son incentivos que aumentan la satisfacción laboral, por ende, se recomienda poner énfasis en el bienestar y el apoyo emocional, lo cual puede generar un sentimiento de reciprocidad y compromiso por parte de los empleados. La implementación de reconocimientos y estímulos adicionales contribuirá a que el personal perciba y valore el genuino interés de la organización por su bienestar.

## **Evaluación de resultados**

Para evaluar los resultados del plan de implementación, se propone llevar a cabo encuestas y entrevistas, siguiendo una estrategia similar a la inicial. Esto permitirá medir los mismos temas que se evaluaron previamente y comparar si existe algún cambio significativo después de la implementación del plan. Las encuestas proporcionaran datos cuantitativos sobre las percepciones de los trabajadores con relación a temas de ambiente laboral, satisfacción con el trabajo, sentido de pertenencia y clima organizacional. Las entrevistas, por su parte, brindaran una visión más detallada y datos cualitativos, lo que permite a los trabajadores expresar sus opiniones y experiencias de manera más amplia.

Gracias a la evaluación se podrá identificar de forma cuantitativa cualquier cambio o mejora en áreas específicas, sobre la retención de talento, satisfacción laboral y engagement. Además, comparar los resultados con los datos iniciales ayudara a determinar la efectividad del plan implementado y a identificar áreas que requieran ajustes adicionales.

## CONCLUSIONES

Diners Club Ecuador, con un legado que se remonta a 1968, ha sido un pionero en el mercado de tarjetas de crédito del país, conocido por introducir innovaciones tecnológicas y adaptarse constantemente a las necesidades cambiantes de sus clientes. Sin embargo, a pesar de su posición destacada en el sector financiero y su compromiso con una gestión responsable y centrada en el cliente, la empresa enfrenta desafíos relacionados con la retención de personal, especialmente en los puestos de Oficial de Crédito Junior y Ejecutivo de Call Center.

Los empleados en estos roles esenciales han experimentado una alta tasa de rotación; este fenómeno no solo implica costos directos e indirectos relacionados con la contratación y la capacitación de nuevos empleados, sino que también afecta la moral del equipo.

Como se observó en el plan de implementación propuesto, para mitigar la rotación de personal se inicia con una revisión de las políticas y procedimientos actuales, con el fin de fortalecer el desarrollo personal, optimizar horarios, ajustar remuneraciones y mejorar los intervalos de descanso. Se destaca la importancia de enriquecer el clima organizacional mediante la capacitación de supervisores en técnicas de comunicación efectiva y retroalimentación equilibrada. Además, la necesidad de abordar la sobrecarga de trabajo mejorando la asignación de tareas y promoviendo un balance entre el trabajo y la vida personal. El plan concluye con la recomendación de fomentar el desarrollo profesional y el bienestar emocional, implementando reconocimientos y estímulos que aumenten la satisfacción laboral y refuercen el compromiso de los empleados con la organización.

Dentro de Diners también se han identificado varios factores protectores que, si se fortalecen, podrían mejorar significativamente la retención de empleados. Un liderazgo

efectivo y comprometido ha demostrado ser fundamental en la creación de un ambiente laboral que apoya y motiva a los empleados. Además, la promoción de una cultura organizacional que valore la transparencia, la equidad y el respeto mutuo puede fomentar un mayor sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Estas incluyen revisar y ajustar las estructuras de compensación para asegurar que sean competitivas y reflejen las responsabilidades de los empleados, desarrollar programas de desarrollo profesional que ofrezcan claras oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, y mejorar los canales de comunicación entre los empleados y la gestión para garantizar que el feedback y el apoyo sean efectivos y oportunos.

Además, introducir mayor flexibilidad en los horarios de trabajo y mejorar las políticas de bienestar laboral podría contribuir significativamente a mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral. Estas medidas no solo podrían ayudar a reducir la rotación, sino que también fortalecerían la cultura organizacional y mejorarían la moral del personal. Implementar estas estrategias podría ayudar a Diners Club no solo a retener talento, sino también a reforzar su liderazgo en el sector financiero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Abbas, W. F., Ismail, S. H., Haron, H., & Hariri, W. (2018). Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.31), 46-51.
- Adkins, A. (2019). Millennials: The Job-Hopping Generation. GALLUP.  
<https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In *Proceedings of the international conference on advanced intelligent systems and informatics 2020* (pp. 668-680). Springer International Publishing.
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es).
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.32723>

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554.  
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Ashraf, T., & Siddiqui, D. A. (2020). The impact of employee engagement on employee retention: the role of psychological capital, control at work, general well-being, and job satisfaction. *Control at Work, General Well-Being, and Job Satisfaction (August 29, 2020)* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3683155>
- Ates, Ö. T., & Ihtiyaroglu, N. (2019). Analysis of the Relationship between Stress and Organizational Commitment in Employees: A Meta-Analysis Study. *Journal of Education and Training Studies*, 7(1), 94-106.
- Badshah, W., & Bulut, M. (2020). Onboarding – the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. *European Journal of Social Sciences*, 59(3), 319-326.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. DOI: 10.1037/ocp0000056
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237-250. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.298>



- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1-7.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/c3a2/6253e522d8b3a4cfc15b24c86f841d4e837c.pdf>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving Employer and Employee Relations. *Certified Public Manager Applied Research*, 2(1), 1-8.
- Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *Cardiometry*, 22, 231-236.
- Bhowal, S., Subramanian, K., & Tantri, P. (2021). Costs of job rotation: Evidence from mandatory loan officer rotation. *Management Science*, 67(4), 2075-2095.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3628>
- Bienertova-Vasku, J., Lenart, P., & Scheringer, M. (2020). Eustress and distress: neither good nor bad, but rather the same?. *BioEssays*, 42(7), 1900238.
- Carucci, R. (2018). To retain new hires, spend more time onboarding them. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1-5.
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as a Source of Meaning. *The Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215–238.  
<https://www.jstor.org/stable/26473071>
- Costa, S., & Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work & Stress*, 31(4), 375-394.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330781>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: is social exchange theory still relevant?. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481. doi:10.1017/iop.2018.5

- Chen, Y., Chongfeng, L., Ya-Ping, C., and Shu-Fen, W. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, *10*(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Chiang, Y. H., Shih, H. A., & Hsu, C. C. (2014). High-commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, *67*(4), 631–640. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.022>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, *1*(2), 10-15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Choi, S. (2019). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, *49*(3), 470-495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *69*(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cleary, M., Schafer, C., McLean, L., & Visentin, D. C. (2020). Mental health and well-being in the health workplace. *Issues in Mental Health Nursing*, *41*(2), 172-175.
- Crowe Bank, Compensation and Benefits (2023). <https://www.crowe.com/-/media/crowe/llp/widen-media-files-folder/2/2023-crowe-bank-compensation-and-benefits-survey-highlights-cfs2413-001b.pdf>
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, *12*(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2016). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books.
- Deloitte Consulting . (Mayo de 2022). Deloitte Touche Tohmatsu Limited
- Diners Club Ecuador (2024). Beneficios. <https://www.dinersclub.com.ec/tarjetas/beneficios>
- Diners Club Ecuador (2024). Responsqabilidad social.  
<https://www.dinersclub.com.ec/responsabilidad-social>
- Diners Club Ecuador (2024). Visión Diners Club Ecuador.  
<https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>
- Diners Club Ecuador. (2024). Personas. <https://www.dinersclub.com.ec/>
- Dinesh, T. K., Shetty, A., Dhyani, V. S., TS, S., & Dsouza, K. J. (2022). Effectiveness of mindfulness-based interventions on well-being and work-related stress in the financial sector: a systematic review and meta-analysis protocol. *Systematic Reviews*, 11(1), 79.
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 1(1).
- Ekra, M., Clasadonte, C., Gajic, M., Quance, M., & Reiger, C. (2019). Addressing Employee Turnover Among OCASI Membership Agencies
- 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.
- Gallup (2017). *State of the American Workplace*. Gallup, Inc.  
<https://www.gallup.com/workplace/285818/state-american-workplace-report.aspx>
- Ghaffari, M., Aghadavood, S. R., & Dalvi, M. R. (2021). The impact study of the role of job rotation system effectiveness on work enthusiasm. *Nexo Revista Científica*, 34(02), 790-806. <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i02.11567>

- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability, 14*, 1-26.
- Gopinath, R. (2020). Prominence of self-actualization in organization. *International Journal of Advanced Science and Technology, 29*(3), 11591-11602.
- Hassan, S. H. (2020). *Impacts of implementation of extensive onboarding process on employee retention - A casestudy from transferwise*. [Master's Thesis]. Tallinn University of Technology.
- Hausknecht, J. P. (2017). Collective turnover. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 527-544. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113139>
- Herman, M. (2023). *Council post: Three surprising keys to employee retention*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/02/08/three-surprising-keys-to-employee-retention/?sh=230788d86c31>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D.P. (2017). Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. *Human Resource Management, 56*, 69-9. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21771>
- Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D. (2020). The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention. *Management Science Letters, 10*(16), 3873-3878.

- Kammerlander, N., König, A., and Richards, M. (2018). Why Do Incumbents Respond Heterogeneously to Disruptive Innovations? The Interplay of Domain Identity and Role Identity. *Journal of management studies*. 55(7) 1122-1165.
- Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (2019). Impact of working environment on job satisfaction: evidence from Greek public sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14(3), 5–21.  
<https://www.jstor.org/stable/26753786>
- Khoa, B. T. (2020). The Antecedents of Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Case of the Designed Fashion Product. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7, 195-204.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.195>
- Kohlmeyer, J. M. III, 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. In K. E. Karim (Ed.), *Advances in accounting behavioral research* (pp. 1–21). Emerald Group  
<https://doi.org/10.1108/S1475-148820170000020001>
- Korhonen, V. (2024). Why Generation Z employees would quit their jobs in the United States in 2022. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1359803/why-gen-z-would-quit-their-jobs-us/>
- Krutsinger, D. C., Yadav, K. N., Cooney, E., Brooks, S., Halpern, S. D., & Courtright, K. R. (2019). A pilot randomized trial of five financial incentive strategies to increase study enrollment and retention rates. *Contemporary clinical trials communications*, 15, 100390.
- Kuhn, P., & Yu, L. (2019). How costly is turnover? Evidence from retail. *Journal of Labor Economics*, 39(2), 461-496. <https://doi.org/10.3386/w26179>

- Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, *10*(16), 3981-3990. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management science letters*, *9*(6), 877-886. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
- Landry, A. T., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M., & Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance. *Journal of personnel Psychology*.
- Lazear, E. P., & McCue, K. (2018). *What causes labor turnover to vary?* (No. w24873). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24873>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, *14*(3), 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, S. (2018). Employee turnover and organizational performance in US federal agencies. *The American Review of Public Administration*, *48*(6), 522-534. <https://doi.org/10.1177/0275074017715322>
- Lee, T., Hom, P., Eberly, M., Li, J., & Mitchell, T. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, *31*(3), 201-221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*(14), 3307-3312.

- Lorenz, E. (2022). How to Bridge the Generational Gap in Recognition. GALLUP: Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/396470/bridge-generational-gap-recognition.aspx>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>
- Matipa, Yombwe. (2023). Work Life Balance and Employee Retention in International Non-Governmental Organisations in Zambia. 10.13140/RG.2.2.28589.15846
- McFeely, S., Wigert, B. (2019). This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. GALLUP: Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
- Muqatish, A. F. (2022). *The Talent Management Best Practices and Strategies to Enhance Health Care Employees' Retention*(Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Newman, A., Allen, B., & Miao, Q. (2015). I Can See Clearly Now: The Moderating Effects of Role Clarity on Subordinate Responses to Ethical Leadership. *Personnel Review*, Emerald group publishing LTD 44, 611- 628. DOI: 10.1108/PR-11-2013-0200
- Nole, I. V. M., Villarreyes, S. S. C., Palacios, A. Z., & Vera, P. E. L. (2022). Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana-Perú. *Revista de ciencias sociales*, 28(3), 272-282.





- Ramos, A., & Ellitan, L. (2022). Organizational Culture and Competitive Advantage: A Theoretical Review. *culture*.
- Radu, C., Deaconu, A., Kis, I. A., Jansen, A., & Mişu, S. I. (2023). New Ways to Perform: Employees' Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era. *Sustainability*, *15*(7), 5952. <https://doi.org/10.3390/su15075952>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson. México.
- Rotenstein, L. S., Torre, M., Ramos, M. A., Rosales, R. C., Guille, C., Sen, S., & Mata, D. A. (2018). Prevalence of burnout among physicians: a systematic review. *Jama*, *320*(11), 1131-1150.
- Santos, R. E., da Silva, F. Q., Baldassarre, M. T., & de Magalhães, C. V. (2017). Benefits and limitations of project-to-project job rotation in software organizations: A synthesis of evidence. *Information and Software Technology*, *89*, 78-96. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.04.006>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational Climate and Culture. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 361-398. DOI: 10.1037/apl0000090
- Shahiri, H., Husin, K. A., & Khain, W. C. (2023). The Effect of Job Rotation in a Fixed Wage Setting Model. *SAGE Open*, *13*(1), 21582440231153846. <https://doi.org/10.1177/21582440231153846>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, *42*(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2016). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, *56*(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>

- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67.
- 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.
- Szostek, D. (2019). The impact of the quality of interpersonal relationships between employees on counterproductive work behavior: A study of employees in Poland. *Sustainability*, 11(21), 5916.
- Teng, M., Zhu, H., Liu, C., Zhu, C., & Xiong, H. (2019). Exploiting the contagious effect for employee turnover prediction. In *Proceedings of the AAAI conference on artificial intelligence* (Vol. 33, No. 01, pp. 1166-1173).  
<https://doi.org/10.1609/aaai.v33i01.33011166>
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445.
- Vayre, É., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A. S., & Odin, N. (2022). Benefits and risks of teleworking from home: The teleworkers' point of view. *Information*, 13(11), 545.  
<https://doi.org/10.3390/info13110545>
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 36(3), 287–298.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2926>

- Wong, IpKin Anthony; Wan, Yim King Penny; Gao, Jennifer Hong (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23(), 140-150.  
<http://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>
- Wong, K., Chan, A. H., & Teh, P. L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4446. 115,  
DOI:10.1080/02134748.2019.1682292
- Yacoub, L., Abou Ibrahim, S., Achy, E., & Nicolas, E. (2023). Mental health in the midst of economic turmoil: case study of Lebanese commercial bank employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3372-3392.
- Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447-457. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>

## **ANEXO A: PREGUNTAS ENTREVISTAS**

### **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 Diners?

### **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 B: FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Ficha de Observación</b>					
<b>Tiempo de descanso y Pausas</b>	Duración de los descansos:  -Registrar la duración  -Registrar frecuencia	Actividades durante el descanso:  -Se desconectan de su responsabilidad laboral durante el descanso  -Qué actividades realizan	Condiciones:  - Evaluar condiciones del entorno durante el descanso (ruido, iluminación, comodidad, etc.).	Cumplimiento político de pausas:  -Revisar si la empresa tiene política de pausas y si los colaboradores están cumpliendo las pausas establecidas.	Interacción social:  -Hay interacciones sociales durante los descansos.  -Se puede observar una cultura de apoyo
<b>Comunicación</b>	Estilo de comunicación:  -Existe un estilo predominante como formal o informal.  -El estilo de	Participación Activa:  -Hay alguien que destaque sobre el resto o otros que necesitan ser	Roles de comunicación:  -Cómo se distribuyen los roles en las interacciones	Gestión de Conflictos:  -Cómo se manejan los conflictos durante las interacciones.	Impacto de la Comunicación en la Productividad:  -Registrar cualquier correlación entre la

	comunicación varía entre equipos y departamentos.	alentados a participar	comunicativas (emisor, receptor, facilitador, etc.).  -Identificar si hay roles definidos o si la comunicación es más fluida.	-Presencia de resolución constructiva de conflictos o la necesidad de mejorar en este aspecto.	calidad de la comunicación y la productividad de los equipos.  -Identificar si existen patrones que sugieran mejoras en la eficiencia a través de la comunicación.
<b>Relaciones</b>	<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 referencias inconscientemente.</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 de una persona se puede ver a</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 transmiten a través de las</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 momento de relacionarse</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 lenguaje corporal.</p>

		través de la postura corporal.	facciones que muestran.	con alguien más.	
<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>	