

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades COCISOH

**Diagnóstico cualitativo de riesgos psicosociales en un grupo de
colaboradores de Diners Club del Ecuador.**

José Andrés Requene Hurtado
Psicología General PR

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciado en Psicología

Quito, 16 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades COCISOH

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

**Diagnóstico cualitativo de riesgos psicosociales en un grupo de
colaboradores de Diners Club del Ecuador**

José Andrés Requene Hurtado

Nombre del profesor, Título académico **María Cristina Crespo Andrade, Doctora en
Humanidades y Arte**

Quito, 16 de diciembre 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: José Andrés Requené Hurtado

Código: 00207912

Cédula de identidad: 080394497-4

Lugar y fecha: Quito, 16 de mes 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UNPUBLISHED DOCUMENT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 theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Descripción de reto y los interesados.....	8
Descripción de la organización.....	8
Descripción del problema o necesidad.....	10
Definición de los riesgos psicosociales	11
Sobrecarga de trabajo.....	11
Falta de claridad de rol.....	12
Conflicto de rol.....	12
Estrés laboral.....	13
Efectos en la salud.....	13
Efectos en la salud física.....	13
Efectos en la salud mental	14
Efectos a nivel organizacional.....	15
Afectados por el problema	16
Factores que contribuyen al problema.....	18
Cultura organizacional	18
Procesos de reestructuración y cambio organizacional como generador de estrés	20
Bajo apoyo social	21

Liderazgo	21
Estrategias de intervención para prevenir riesgos psicosociales.....	22
Propuesta.....	25
Objetivos.....	25
Metodología.....	26
Resultados obtenidos.....	27
Sentido de pertenencia y motivación.....	27
Carga laboral.....	28
Desarrollo profesional.....	29
Claridad de la información organizacional.....	29
Calidad y claridad de los procesos.....	30
Plan de implementación.....	30
Conclusiones.....	33
Referencias bibliográficas	35
ANEXO A – Preguntas de la Entrevista	49
ANEXO B - Estructura del Taller Diners Club	51

Resumen

Este estudio aborda riesgos psicosociales, como la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad de rol y el conflicto de rol, en el área de negocio empresas de Diners Club Ecuador, identificados como factores clave que contribuyen al estrés laboral y afectan negativamente el engagement. Mediante un enfoque mixto cualitativo, se investigaron las causas y efectos de estos riesgos en la salud y desempeño de los colaboradores. Como resultado, se sugieren estrategias de intervención basadas en el *Job Crafting*, el liderazgo transformacional y el fortalecimiento del soporte social, con el objetivo de promover un entorno laboral saludable y sostenible. Las conclusiones destacan la necesidad de implementar políticas de equilibrio vida-trabajo, fomentar la participación de los colaboradores y mantener una evaluación continua de los riesgos psicosociales para reducir su impacto.

Palabras clave: Riesgos psicosociales, estrés laboral, rotación de personal, cultura organizacional, liderazgo, banca, intervenciones.

Abstract

This study addresses psychosocial risks, such as work overload, lack of role clarity and role conflict, in the corporate business area of Diners Club Ecuador, identified as key factors that contribute to work stress and negatively affect engagement. Using a mixed qualitative approach, the causes and effects of these risks on the health and performance of employees were investigated. As a result, intervention strategies based on Job Crafting, transformational leadership and the strengthening of social support are suggested, with the aim of promoting a healthy and sustainable work environment. The conclusions highlight the need to implement work-life balance policies, encourage employee participation and maintain a continuous evaluation of psychosocial risks to reduce their impact.

Key words: Psychosocial risks, occupational stress, employee turnover, organizational culture, leadership, banking, interventions.

INTRODUCCIÓN

Descripción de reto y los interesados

Para empezar, al inicio de este trabajo la empresa Diners Club Ecuador solicita a los estudiantes y profesores de la clase de Proyecto Integrador de la carrera de Psicología de la Universidad San Francisco, apoyo en la realización de un proyecto que les permita comprender a profundidad las causas asociadas a los riesgos psicosociales y la rotación del personal en el personal del área de negocio.

El área del talento humano de Diners Club ya contaba con información cuantitativa, resultado de la aplicación de diferentes cuestionarios de riesgos psicosociales, encuestas y entrevistas de salida y de engagement (compromiso), pero consideraron importante realizar una investigación cualitativa complementaria. Por eso, nos piden este apoyo para encontrar nuevas soluciones, específicamente para las áreas de negocio personas y empresas. El resultado final que espera Diners es recibir recomendaciones para enfrentar esta problemática.

Descripción de la organización

Diners Club Ecuador es una empresa multinacional reconocida en el sector financiero, dedicada a ofrecer diferentes servicios y soluciones bancarias tanto a personas como a empresas y establecimientos en el mercado ecuatoriano (Diners, 2024). Es una de las empresas líderes en el mercado en temas financieros; su objetivo es crear socios de por vida, todos los días (Diners, 2024). Además, es una de las empresas pioneras en introducir las tarjetas de crédito en el país, en brindar servicios innovadores y adaptarse a las crecientes necesidades del mercado ecuatoriano, lo que llevó a la empresa a emitir productos de diferentes franquicias internacionales como Discover, Visa, MasterCard y Diners Club International (Diners, 2024).

La misión de esta empresa es la de “facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas través del conocimiento y la innovación” (Diners, 2024). Esta declaración refleja el compromiso de la organización con la satisfacción y bienestar de sus clientes, al ofrecer productos y servicios de alta calidad que buscan acompañar a los ecuatorianos en cada etapa de su vida (Diners, 2024). Esto complementa la visión de esta empresa, que es convertirse en un socio de por vida para sus clientes, construyendo relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el valor añadido (Diners, 2024). Además, es una empresa comprometida con sus clientes mediante un modelo de gestión sustentable y responsable, que se observa en los servicios que ofrece por medio del área de negocio (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024).

Dentro de Diners Club Ecuador, el área de negocio se encarga de satisfacer las diferentes necesidades de los clientes a través de los servicios bancarios que ofrecen para las personas y las empresas (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024) Esta se divide en diferentes áreas: área de negocio personas, área de negocio empresas, área de ecosistemas, área de regional costa, área de regional sierra, área de campañas, área de control analítica negocio, área de soporte y la vicepresidencia de negocios (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024). En este trabajo, nos enfocaremos en el área de negocio empresas.

Esta área trabaja estrechamente con una variedad de empresas nacionales e internacionales y les ofrece ofrecer servicios y productos como, por ejemplo, Diners Club Expenses Card Travel, que está diseñada para satisfacer las necesidades financieras de los clientes corporativos del país y está conformada por un equipo de 60 colaboradores (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024). Sin embargo, debido a las elevadas exigencias y responsabilidades del área, esta se ha visto afectada por un alto nivel de rotación de personal y ciertos problemas de engagement, factores que podrían incrementar la

probabilidad de experimentar riesgos psicosociales como la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad de rol o el conflicto de rol, ya que esta es una de las áreas más demandantes de la empresa por las comisiones que los colaboradores tienen que cumplir a causa de los objetivos estratégicos (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024).

Descripción del problema o necesidad

Si bien la globalización y los avances tecnológicos han creado nuevas oportunidades para el desarrollo y crecimiento económico, también han introducido importantes desafíos en la gestión de nuevas estructuras de trabajo y en las relaciones laborales (Perry-Jenkins y Wadsworth, 2017). En este contexto, los trabajos se han vuelto más complejos y cognitivamente más exigentes, lo que ha llevado a los empleados no solo a invertir altos niveles de energía para realizar sus tareas o funciones, sino también a enfrentar diferentes riesgos psicosociales que afectan en su vida laboral (Maslach y Leiter, 2016; Franklin y Gkiouleka, 2021). Los riesgos psicosociales son definidos por la International Labour Organization como un fenómeno que afecta la salud física, mental y social del colaborador, a causa de las malas o deficientes condiciones del trabajo a las que está expuesto, lo que genera altos niveles de estrés como respuesta que, a su vez, puede provocar problemas cognitivos, emocionales y conductuales (ILO, 2024).

Estudios han demostrado que los empleados que sufren de riesgos psicosociales en el trabajo son más propensos a que disminuya su calidad de vida y aumenten los motivos para no retornar al trabajo (Hansson et al., 2021; Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2021). Además, cabe resaltar que los riesgos psicosociales no solo aparecen cuando las exigencias laborales (estresores laborales) son elevadas, sino también cuando los recursos ofrecidos por las organizaciones resultan insuficientes para afrontarlos como, por ejemplo, cuando se promueve un estilo de liderazgo inadecuado (Pujol-Cols et al., 2021).

Se ha logrado identificar varios riesgos psicosociales, de los cuales los más comunes son la sobrecarga de trabajo, el estrés laboral, falta de claridad de rol, conflicto de rol, acoso laboral y conflictos interpersonales (Backhaus et al., 2024); otros autores hacen énfasis en la falta de apoyo social, fatiga y tener un desbalance entre la vida laboral y personal (Tella et al., 2021). Y a su vez, otros hacen referencia a las demandas emocionales, ambiente físico inadecuado e inseguridad laboral (Muñoz et al., 2022). Mientras que, otros autores mencionan la nula participación en la toma de decisiones del trabajador, el manifiesto de exigencias o demandas contradictorias, la falta de apoyo de parte de los superiores, directivos o compañeros, problemas de comunicación y la promoción del acoso laboral tanto físico, psicológico y sexual (Muñoz et al., 2022; Luna-Chávez et al., 2019). Es fundamental no mezclar las demandas inherentes al trabajo con los factores psicosociales, como la carga excesiva o las situaciones de riesgo. Aunque algunas situaciones pueden ser estimulantes y a veces retadoras, en un entorno laboral adecuado que brinda apoyo al trabajador, donde le proporcionan la formación y motivación necesaria, este podrá desempeñar su labor de la mejor manera posible (Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo, 2016).

Definición de los riesgos psicosociales

Para este trabajo, nos enfocaremos en algunos factores que generan riesgos psicosociales, como la sobrecarga de trabajo, la claridad de rol, el conflicto de rol y estrés en el trabajo. A continuación, se explica cómo cada uno de ellos podrían contribuir al problema:

Sobrecarga de trabajo.

En un puesto de trabajo donde las tareas y responsabilidades son demasiadas para ser logradas en un tiempo determinado, los empleados a menudo describen la carga de trabajo como el factor más estresante, debido a que hay demasiadas tareas por hacer sin tiempo suficiente para lograr terminarlas (Alzoubi, 2024; Jain, 2012). Además, se le suma la escasa

cantidad o variedad de recursos para realizar el trabajo como tiempo, equipos y apoyo social (Jain, 2012). La sobrecarga de trabajo genera de estrés, como la sensación de fatiga, ansiedad antes de trabajar, dificultades para desconectarse del trabajo, pérdida de balance entre la vida personal y laboral, reducción en la calidad de los trabajos y del desempeño, hasta el punto de no cumplir con los objetivos que se plantee (Alzoubi, 2024; Ilic et al., 2017; Alves, 2023).

Falta de claridad de rol.

Una persona a lo largo de la vida desempeña diferentes roles en distintos grupos sociales como ser hijo/a, padre o madre, hermano/a, subordinado/a, jefe/a, especialista, etc (Bergh et al., 2017). Y en el trabajo, el papel de cada individuo es importante porque cada trabajador debe tener definido el rol que van a desempeñar para la empresa, donde hay cierta independencia y expectativas propias y ajenas por cumplir (Gjerald et al., 2023). La falta de claridad de rol el grado en que los colaboradores no comprenden de forma clara las funciones, tareas, responsabilidades y objetivos de sus roles laborales (Kauppila, 2013). Esta se genera los colaboradores no tienen claro cuáles son las expectativas que deben cumplir (De Clercq y Belausteguigoitia, 2017). Y, este riesgo psicosocial puede causar incertidumbre en los colaboradores en sus capacidades para llevar a cabo sus labores, en la satisfacción laboral, e influir en la intención de los empleados de los colaboradores de dejar la organización (Zhang et al., 2013).

Conflicto de rol.

El conflicto de rol es un riesgo que ocurre cuando los empleados no tienen claro cuáles son sus responsabilidades o poseen demasiadas tareas asignadas (Olivares-Faúndez et al., 2014; Leo et al., 2015). El conflicto de rol puede generar confusión y ansiedad en los empleados, lo que dificulta el trabajo y puede generar tensiones y afectar en la cohesión del equipo de trabajo (Olivares-Faúndez et al., 2014; Leo et al., 2015).

Estrés laboral.

Hoy en día, se conoce que el estrés tiene un efecto, tanto positivo como adverso, en el bienestar, la productividad y el desempeño de los trabajadores, y que cada vez se ha vuelto una preocupación importante para las empresas a nivel mundial. La Organización Mundial de la Salud define al estrés como “el estado de preocupación o tensión mental que se genera por una situación complicada” (2023). Esto puede ser a causa de la alta carga de trabajo, la falta de recursos para realizar las tareas, equipos de trabajos inadecuados o plazos de trabajo ajustados (Page et al., 2014), que podrían llevar a los empleados a altos niveles de estrés crónico con el riesgo de que sufran burnout o agotamiento emocional, físico y mental (Muñoz et al., 2022). También, hay factores individuales que pueden predisponer al burnout: un estudio encontró que las personas que no tienen un pasatiempo tenían más probabilidades de experimentar burnout que sus contrapartes (Zeeman et al., 2023).

Efectos en la salud

Estos riesgos psicosociales pueden generar un impacto negativo en la salud del trabajador, ya sea en menor o mayor medida (Derdowski y Mathisen, 2023). Este impacto puede ser tanto físico y mental, como a nivel organizacional.

Efectos en la salud física.

La exposición prolongada a estos factores puede llevar a una serie de problemas o consecuencias de salud física, tales como: estrés crónico, problemas de sueño, hipertensión, enfermedades cardíacas y trastornos digestivos (dolores estomacales, gastritis o úlceras), enfermedades respiratorias, trastornos musculoesqueléticos (dolor en la espalda baja, en el cuello y el hombro), agotamiento emocional y físico (Hummel et al., 2023; Ramond et al., 2011). Esto se debe a que el cuerpo, al enfrentar altos niveles de estrés, tiende a experimentar un aumento en la frecuencia cardíaca y en la presión arterial, lo cual puede afectar la salud

cardiovascular (Hummel et al., 2023). También, la tensión física y emocional derivada de los riesgos psicosociales contribuye a dolores y molestias en áreas como el espalda, cuello y hombros, que son comunes en los entornos de trabajo con alta carga laboral y demandas físicas (Amoadu et al., 2023).

Además, estar expuestos a estos riesgos puede interferir en la capacidad de descanso adecuado de los colaboradores, ya que podrían experimentar problemas para conciliar el sueño, lo que a su vez incrementa el riesgo de estrés laboral, reduciendo su capacidad para enfrentar las demandas diarias del trabajo (Heponiemi et al., 2010). Estos factores podrían llevar a un aumento del ausentismo laboral de los colaboradores (Hummel et al., 2023).

Efectos en la salud mental.

Los riesgos psicosociales también pueden impactar la salud mental de los colaboradores. La falta de claridad de rol, el conflicto de rol y el estrés laboral pueden llevar a los empleados a niveles altos de ansiedad (Evangelista et al., 2021). La exposición a estos factores genera una respuesta de estrés crónico, que afectaría la estabilidad emocional de los colaboradores (Rus y Buzarna, 2014). Además, cuando los riesgos psicosociales son intensos y constantes, pueden llevar al agotamiento emocional, mental y físico, o mejor conocido como el síndrome de burnout. Este síndrome, que ha tomado importancia en los últimos años, es un fenómeno que se caracteriza porque el empleado/a que lo padece sufre de un estrés crónico, despersonalización, agotamiento emocional y disminución de la productividad (Udho y Kabunga, 2022). Uno de los sectores que más padecen este síndrome es el de la salud, específicamente las/os enfermeras/os, porque en ellos el agotamiento está asociado con las pobres relaciones que tienen con los pacientes y entre los mismos enfermeras/os, un mayor absentismo laboral, síntomas de depresión y suicidio, el abuso de sustancias y la disminución de la empatía (Gjerald et al., 2023; Zeeman et al., 2023).

A su vez, la sobrecarga de trabajo y la falta de apoyo social o claridad de rol también podría contribuir al desarrollo de síntomas depresivos (Bonde, 2008). Los trabajadores que se encuentran en estas condiciones tienden a presentar baja motivación, sentimientos de desesperanza y la dificultad de disfrutar de las actividades diarias, lo que afectaría al desempeño laboral de empresa (Gjerald et al., 2023).

Efectos a nivel organizacional

Los efectos de los riesgos psicosociales no solo afectan a los individuos, sino también a la organización o empresa en su conjunto. Por eso, entre los principales efectos organizacionales, se encuentra la disminución en la productividad y calidad de trabajo a causa del estrés laboral y el burnout, que pueden reducir la capacidad de los empleados para concentrarse y realizar sus funciones de manera eficiente (Zeeman et al., 2023; Guadix et al., 2015). También, los riesgos psicosociales tienen varias implicaciones en el desempeño general, ya que pueden aumentar el absentismo, los costos médicos, la discapacidad ocupacional, el presentismo (estado donde el colaborador asiste al trabajo cuando todavía está enfermo y por ello no es capaz de rendir al 100%), mayores índices de accidentes laborales, y aumento en la rotación, por brindar algunos ejemplos (Bjerkan, 2010; Hinkka et al., 2013; Borritz et al., 2010; Kuusio et al., 2013; Luna-Chávez et al., 2019).

En entornos con altos riesgos psicosociales, los permisos o ausencias de trabajo empiezan a ser más extensas y el estrés en el trabajo podría contribuir al aumento de los índices de jubilación anticipada (Luna-Chávez et al., 2019). Por otra parte, quienes enfrentan altos niveles de estrés y burnout tienen una mayor intención de abandonar la organización (Di Tecco et al., 2023). Esto contribuye a un incremento en la rotación de personal, lo cual resulta costoso para la empresa debido a la necesidad de reclutar y capacitar nuevos empleados (Padula et al., 2016).

Afectados por el problema

La literatura sugiere que los riesgos psicosociales son un problema para diferentes profesiones y hay algunas más propensas a padecerlos que otras, especialmente las profesiones asistenciales como los enfermeros, médicos y profesores, y puestos que interactúan con personas, como call centers, atención al cliente, asesores bancarios, entre otros (Seijas-Solano, 2019). Por ejemplo, los enfermeros al estar expuestos a peligros físicos y diferentes riesgos psicosociales en la asistencia sanitaria, como el exceso de trabajo, realizar horas extras, la presión de cumplir los plazos, la carencia de pausas regulares y días de descanso (Franklin y Gkiouleka, 2021), llegan a padecer un desequilibrio entre la vida personal y laboral. Además, es necesario sumar factores como los turnos rotativos, la precariedad salarial y la inestabilidad laboral, así como la exposición hacia conductas sociales adversas como violencia y acoso (Franklin y Gkiouleka, 2021; Backhous et al., 2024).

Por otra parte, en la profesión docente, su desgaste tiene que ver con que se involucran en una interacción continua y una obligación de atender las demandas de cada persona, lo que deriva como consecuencia en estrés, hasta el punto de que estos profesionales sean más propensos a desarrollar el síndrome de burnout (Seijas-Solano, 2019). Un estudio realizado en 2015 en la India analizó los factores que promueven el estrés laboral en 570 docentes de cuatro universidades públicas y se encontró que los principales riesgos que impactaron negativamente en su salud fueron: condiciones laborales deficientes, escasez de recursos, falta de claridad en los roles, limitado control sobre las actividades, exceso de trabajo y la baja calidad académica de los estudiantes (Kang y Sidhu, 2015).

Mientras que, a nivel organizacional o empresarial, entre un 50% y 60% por ciento de los días laborales perdidos están vinculados con el estrés (Jain et al., 2012,). En una encuesta llevada a cabo en Europa en 2013, se descubrió que el 51% de los trabajadores consideran el

estrés como uno de los problemas más frecuentes en el ambiente laboral, mientras que el 22% de las personas en Europa padecen estrés y fatiga (European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Parent-Thirion et al., 2007). Gallup comparte en su último reporte del 2024 que el 41% de los empleados a nivel mundial perciben el trabajo como bastante estresante y donde el género femenino es el que más lo padece con un 43%, a diferencia de los hombres con un 39% (Gallup, 2024).

En el sector bancario, en un informe del 2010 de la Quinta Encuesta Europea sobre las condiciones de trabajo, se encontró que los colaboradores de la industria bancaria se quejan del aumento de las horas de trabajo. Además, el mismo informe señala que el 65% de los empleados de este sector realizan sus tareas en plazos ajustados, mientras que el 38% de los empleados confirman que tienen horarios de trabajo ajustados (Maxwell et al, 2015). Además, un estudio longitudinal que investigó cómo la crisis económica impacta el bienestar de los trabajadores del sector financiero, mostró efectos negativos significativos en la salud mental de estos, donde los resultados indicaron que estos empleados enfrentaron un incremento en la percepción de inestabilidad laboral, un aumento en los niveles de estrés y un riesgo más elevado de experimentar agotamiento tanto personal como profesional (Tsai y Chan, 2011).

Un informe del Reino Unido señala que los trabajadores del sector financiero enfrentan altos niveles de exposición a factores del estrés laboral, comparables, e incluso superiores, a los que experimentan los profesionales de la salud (Perkbox, 2020). No obstante, tienden a emplear estrategias más pasivas para manejar el estrés en comparación con otras ocupaciones (Perkbox, 2020). Una investigación que comparó a empleados del sector financiero con profesionales de la salud concluyó que los primeros tienen un mayor riesgo de sufrir agotamiento, lo cual se atribuye al carácter altamente competitivo que define al sector financiero (Aguwa et al., 2014).

Además, los banqueros enfrentan niveles elevados de estrés causado por factores como jornadas de trabajo prolongadas, por sistemas de recompensas insuficientes, limitada autonomía en sus funciones, por la cultura organizacional, por conflictos de roles, entre otros; donde la principal causa identificada es la carencia de apoyo por parte de la dirección hacia los empleados (Hassan et al., 2013). Otro estudio muestra que factores como la presión por alcanzar resultados, una planificación deficiente en el entorno laboral, las demandas de adaptación al cambio, las responsabilidades familiares y la escasez de personal capacitado generan mayores niveles de estrés entre los trabajadores de la banca (Kundaragi y Kadakol, 2015)

Factores que contribuyen al problema

En las organizaciones, hay factores que contribuyen a que los riesgos psicosociales afecten negativamente a los colaboradores. En este caso, nos centraremos en la cultura organizacional y como algunos estilos de liderazgo favorecen al desarrollo del problema.

Cultura organizacional.

La cultura organizacional se describe como una percepción colectiva de los integrantes de un grupo que comparten valores, creencias, comportamientos y normas dentro de una empresa, que afectan varios aspectos de la vida laboral y orientan la toma de decisiones (Rincón y Aldana, 2021). La cultura tiene un impacto sea directo o indirecto en las experiencias de trabajo de los colaboradores y en cómo estos se enfrentan a los riesgos psicosociales (González-Santa-Cruz y Toro-Cifuentes, 2021). La cultura organizacional se ha estudiado en relación con los riesgos psicosociales, ya que juega un rol crucial en la creación de un ambiente adecuado (Azizollah et al., 2015).

Cada organización se caracteriza por tener una cultura que permite a los trabajadores desarrollarse, que sean productivos y que muestren buenos resultados, pero a su vez hay

culturas que pueden tener el efecto contrario como generar un ambiente estresante, conflictivo, entre otros. Por ejemplo, las que más generan estrés son las orientadas en resultados, que se basan en jerarquías rígidas, y que están desestructuradas o con alta competitividad interna (González-Santa-Cruz y Toro-Cifuentes, 2021). Las culturas centradas solo en el logro de resultados aumentan el riesgo de burnout y la sobrecarga de trabajo (Olynick y Li, 2020). Por otro lado, las jerárquicas rígidas, fomentan inseguridad y frustración debido a la falta de autonomía y una comunicación vertical poco efectiva (Azizollah et al., 2015). Asimismo, las desestructuradas con roles ambiguos generan altos niveles de ansiedad y conflicto (Chitere y Nzulwa, 2018). Finalmente, culturas altamente competitivas donde prima el individualismo sobre el trabajo en equipo, incrementan el estrés interpersonal y emocional (Moreno et al., 2018).

Sin embargo, hay culturas que brindan entornos favorables para los colaboradores, como la promoción de la salud en el ámbito laboral. La promoción de la salud en el ámbito laboral (COH), es un tipo de cultura que se ha ganado popularidad en las últimas décadas. Esta se refiere a un esfuerzo conjunto entre empleadores, trabajadores y la sociedad para fortalecer la salud y el bienestar de las personas en sus entornos laborales por medio de programas de promoción de salud en el trabajo o WHPPs por sus siglas en inglés (Red Europea para la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo, 2012). Estos programas, generalmente abarcan una evaluación del estado de salud en los colaboradores, la entrega de información personalizada sobre cómo pueden optimizar su bienestar y la implementación de recursos y programas orientados a fomentar un estilo de vida saludable (Payne et al., 2018). Los elementos que predominan en este tipo de cultura son el fuerte apoyo de los líderes en toda la organización y el apoyo social entre compañeros (Flynn et al., 2018; Payne et al., 2018).

Aplicar este tipo de programas fomenta la adopción de hábitos más saludables entre los colaboradores, disminuye la incidencia de enfermedades crónicas, ayuda a controlar los costos de atención médica para las empresas y reduce los niveles de ausentismo laboral (Payne et al., 2018). Afrontar la salud en el trabajo, es algo que requiere apoyo de parte de los empresarios para que los trabajadores puedan progresar en la vida y estar comprometidos en el trabajo (Gallup, 2024).

Procesos de reestructuración y cambio organizacional como generador de estrés.

Otro punto por destacar es la reestructuración que pueden sufrir las empresas, esta implica cambios importantes en la estructura, procesos y estrategias de una empresa, y suelen darse en respuesta a necesidades internas o externas (Chitere y Nzulwa, 2018; Espejo, 2014). Por eso, las reestructuraciones ocurren cuando las empresas enfrentan crisis económicas, cambios tecnológicos, fusiones, cuando se requieren un rediseño del trabajo o mejorar la eficiencia y competitividad (Espejo, 2014). Estas transformaciones suelen implicar despidos, cambios de roles y procesos (Idowu y Adegoke, 2014).

Además, las organizaciones que sufren o padecen de procesos de reestructuración, reducción de personal y que recurren a despidos masivos, generan efectos desfavorables en los empleados como incertidumbre, hostilidad, ansiedad y sentimiento de culpa, a causa de los despidos de sus compañeros, hasta el punto en que se genera temor a perder sus empleos o a preocuparse de si ellos serán los siguientes en irse (Forastieri, 2016; García y Forero, 2014). Si bien las reestructuraciones generan impactos negativos, también pueden abrir oportunidades de crecimiento profesional si se gestionan correctamente (Idowu y Adegoke, 2014). Una comunicación efectiva, capacitación adecuada y soporte emocional son clave para mitigar riesgos psicosociales y facilitar la transición, donde en el mejor de los casos,

estas modificaciones mejorarían la eficiencia organizacional y fortalecer a los equipos adaptados a las nuevas demandas del mercado (Chitere y Nzulwa, 2018).

Bajo apoyo social.

El apoyo social se define como las acciones que tienen lugar en las interacciones personales y que transmiten mensajes que generan en los receptores la sensación de ser valorados, cuidados y apreciados (Cobb, 1979). Este resulta de las relaciones interpersonales en el entorno laboral y tiene la capacidad de favorecer al bienestar del receptor o fortalecer sus habilidades para enfrentar desafíos (Mack y Rhineberger-Dunn, 2019). Las empresas donde hay un bajo nivel de apoyo social entre los colaboradores, son propensas a sufrir un incremento en el riesgo de desarrollar quejas por estrés de parte de los empleados (Giorgi et al., 2019). Un estudio realizado a trabajadores banqueros en Vietnam, muestra que la falta de apoyo social para los trabajadores puede resultar en dificultades y presión en su entorno laboral por lo que, si las políticas y acciones a fortalecer el apoyo social son inadecuadas, los empleados enfrentarán niveles más altos de estrés en el trabajo (Giao, Vuong y Tushar, 2020).

Liderazgo.

El liderazgo se describe como la capacidad de una persona para influir, dirigir, guiar y motivar a un equipo o una organización, promoviendo cambios en su cultura y funcionamiento mediante el uso efectivo de herramientas y recursos disponibles (Nyberg et al., 2005; Piwowar-Sulej y Iqbal, 2022). Además, un líder tiene el poder de impactar en los comportamientos y desarrollar las habilidades de sus subordinados para alcanzar los objetivos establecidos por el equipo y la empresa (Nyberg et al., 2005). Hay diferentes tipos de liderazgo como: el liderazgo transformacional, transaccional, sostenible, de apoyo, liderazgo despótico o tóxico, autoritario, de servicio, entre otros (Ali et al., 2015; Nyberg et

al., 2005; Bateh y Heyliger, 2014; Hassanzadeh et al., 2024); cada tipo de liderazgo tiene un efecto dependiendo de sus características y la cultura de la empresa.

Uno de los estilos de liderazgo que puede tener efectos negativos en los empleados o subordinados, es el liderazgo despótico o tóxico (Nasser et al., 2015). Este tipo de liderazgo se define como la predisposición de los líderes a adoptar una actitud autoritaria y dominante, centrada en satisfacer sus propios intereses, buscar su engrandecimiento personal y aprovecharse de sus subordinados (Hartog y De Hoogh, 2008). Este se caracteriza por una supervisión abusiva y de control total de las actividades, limitando la autonomía de los empleados (Nauman et al., 2018).

Mientras que el liderazgo transformacional, tiene efectos positivos en los empleados. Este tipo de liderazgo ocurre cuando los líderes inspiran a sus empleados a expandir y desarrollar sus intereses, fomentan la comprensión y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, y motivan a los trabajadores a trascender sus metas individuales para promover la colaboración colectiva (Hassanzadeh et al., 2024). Los líderes de este tipo tienen impacto en la disminución en los niveles de ausentismo por enfermedad y en el aumento de la satisfacción laboral de los colaboradores, ya que se asocia con una disminución en las ausencias por enfermedades de corta duración, lo que probablemente se debe a un mecanismo motivacional, en lugar de estar vinculado directamente a factores de salud (Hauth et al., 2023).

Estrategias aplicadas previamente

Queda claro cuán importante es tomar en cuenta los efectos que pueden tener los riesgos psicosociales tanto a nivel individual como general en las empresas, esto permite comprender la necesidad de que se tomen medidas para intervenir y prevenir que estos surjan o que sus efectos sean los mínimos posibles tanto en los trabajadores como el entorno laboral

(Luna-Chávez et al., 2019). Uno de los aspectos a tomar en cuenta, es que las empresas deben tratar de formar entornos psicosocialmente favorables con el objetivo de fomentar el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador (OIL, 2016).

Una de las formas de prevención que podría ayudar a solventar el problema de la sobrecarga de trabajo, es fomentar la participación en la toma de decisiones y el control en las funciones y tareas porque son puntos favorables en el diseño y la organización del trabajo (OIL, 2016). Un ejemplo, es el modelo teórico Demanda-Control-Apoyo diseñado por Robert Karasek, un modelo para gestionar el estrés laboral, que plantea que la tensión mental surge de la interacción entre las exigencias del trabajo y el grado de autonomía disponible para tomar decisiones (Kain y Jex, 2010). Algunas investigaciones realizadas sobre el impacto de este modelo muestran que una mayor participación en la toma de decisiones se traduce en un aumento en la satisfacción y el fortalecimiento de la autoestima en los trabajadores (Bakker et al., 2010; Clinchamps et al., 2024). Incluso niveles moderados de autonomía en la elaboración de las tareas tienen efectos positivos tanto en la salud mental como la productividad de los colaboradores (Wall et al., 1990).

Otra forma de prevención sería implementar acciones necesarias para reestructurar los puestos de trabajo que resultan exigentes en relación con las habilidades y capacidades de los trabajadores. Una de esas acciones sería el job crafting o creación de empleo, un método que se enfoca en la conducta proactiva del trabajador ya que implica realizar modificaciones autoinducidas en el entorno laboral, permitiendo ajustar las características de los puestos para que se alineen con las habilidades, necesidades y preferencias individuales de los empleados, lo cual incrementa tanto los recursos disponibles como los desafíos positivos en el trabajo (Hakanen, et al., 2017; Wingerden et al., 2017).

Los ajustes que los empleados realizan mediante el job crafting tienen como objetivo principal mejorar su situación personal (Wingerden et al., 2017). Sin embargo, investigaciones han demostrado que este enfoque de rediseño laboral puede generar beneficios tanto a nivel individual como organizacional. Entre los resultados individuales destacan una mejor salud, mayor bienestar y un incremento en el compromiso laboral (Bakker, Rodriquez-Munoz, y Sanz-Vergel, 2016). Además, los empleados pueden rediseñar sus roles al modificar los límites cognitivos de las tareas o relaciones, moldeando sus interacciones y vínculo en el trabajo (Wrzesneiwski y Dutton, 2001). A través del job crafting, los trabajadores transforman tanto el diseño como el entorno social de sus puestos (Wrzesneiwski y Dutton, 2001).

Otra estrategia que podría ayudar a gestionar el estrés y el reducir el riesgo de sufrir burnout, es lograr que los trabajadores logren un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Este factor se describe como la capacidad de una persona para manejar sus responsabilidades laborales y personales de manera que permita tener un nivel saludable y satisfactorio de bienestar (De Cieri y Bardoel, 2010; Golik, 2013; Rodríguez y Dabos, 2016). Esto incluye el tiempo y de energía dedicados al trabajo, la familia, los amigos, el ocio y el autocuidado (Golik, 2013; Rodríguez y Dabos, 2016). Conseguir este equilibrio puede ser un desafío en el mundo acelerado de hoy, pero es crucial para mantener una buena salud mental y física (Rodríguez y Dabos, 2016). Algunas estrategias comunes para lograrlo incluyen la gestión del tiempo, establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, tener políticas que faciliten la conciliación familiar; priorizar actividades que promueven el bienestar como dormir lo suficiente, comer de manera saludable y hacer ejercicio regularmente; y establecer prioridades, identificar las cosas más importantes en la vida y enfocarse en ellas (De Cieri y Bardoel, 2010). Además, las organizaciones tienen que brindar prestaciones y flexibilidades idóneas para fomentar el bienestar de los colaboradores, eso sí, sin dejar de lado la mejor

virtud en la vida de los trabajadores: la creación de equipos productivos y de alto rendimiento (Gallup, 2024; De Cieri y Bardoel, 2010).

Y, por último, otra estrategia que puede ayudar a gestionar el estrés y mejorar el bienestar general de los empleados, es el mindfulness o la meditación. Esta es una técnica de relajación que se enfoca en estar completamente presente en el momento actual sin juzgarlo (Hunt et al., 2018). El mindfulness tiene numerosos beneficios para los trabajadores, tanto a nivel individual como organizacional. Por ejemplo, esta técnica puede ayudar a disminuir los altos niveles de estrés al fomentar una conciencia y aceptación del momento presente (Narváez, 2019). Otros serían mejorar la concentración y el enfoque en una tarea específica, lo que puede aumentar la productividad y la eficiencia del trabajo, y que los empleados suelen ser más resilientes y capaces de manejar de mejor manera los retos y contratiempos en el entorno laboral (Howe et al., 2022). Además, los empleados que tienden a practicar mindfulness se sienten más satisfechos con su trabajo y su estado de ánimo mejora (Hunt et al., 2018).

Propuesta

Objetivos.

Objetivo general.

Analizar a fondo las razones detrás de la rotación de personal, los niveles de engagement, el síndrome de burnout y los factores de riesgos psicosociales en el área de negocio empresas de Diners.

Objetivos específicos.

Realizar un análisis de data cuantitativa, recolectada previamente por Diners, para comprender la situación actual del equipo

Recolectar información cualitativa de los colaboradores del área de negocio empresa a través de entrevistas y talleres

Elaborar recomendaciones que ayuden a mitigar y prevenir los riesgos psicosociales y sus efectos en los colaboradores del área de negocio de Diners.

Metodología

El proceso de recopilación de datos se dividió en tres fases: 1) revisión de información existente, 2) realización de entrevistas, y 3) ejecución de un taller diseñado para obtener sugerencias directas de los colaboradores.

Se trabajó con datos cuantitativos correspondientes al año 2024 proporcionados por el área de talento humano de Diners, que incluían niveles de engagement, factores de riesgos psicosociales y resultados de las entrevistas de salida. El análisis de estas evaluaciones fue esencial, ya que proporcionó una visión clara de cómo se sienten los empleados de Diners y permitió identificar los temas críticos a profundizar cualitativamente. Los temas destacados incluyeron el equilibrio entre la vida personal y laboral, la carga de trabajo, y la eficiencia de los procesos internos. Con base en estos hallazgos, se llevaron a cabo entrevistas para recopilar diferentes perspectivas y experiencias de los colaboradores. Estas entrevistas fueron realizadas en persona a un total de 39 colaboradores, donde se utilizó un cuestionario compuesto de 24 preguntas, que se detalla en el Anexo A.

Finalmente, las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron analizadas para identificar tanto los aspectos que generaban satisfacción en los colaboradores como aquellos que requerían mejoras. Con esta información, se desarrolló un taller con una duración de una hora enfocado en las áreas a trabajar, con el objetivo de que los propios colaboradores propongán estrategias de mejora, que después fueron analizadas para ver cuáles fueron las más frecuentes. Eso sí, no se tomaron en cuenta recomendaciones de nivel monetario como

aumentos de salario, por ejemplo. El diseño detallado del taller se encuentra disponible en el Anexo B.

Resultados obtenidos

Dentro del área de Negocios Empresas se identificaron cinco temas principales que surgieron de las conversaciones con los colaboradores: percepciones sobre el sentido de pertenencia y motivación, claridad en la información organizacional, carga laboral, desarrollo profesional y procesos internos. Estos elementos, de manera integrada, son determinantes para el engagement, el clima laboral y el desempeño eficiente del equipo. A continuación, se describen los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas y talleres realizados.

Sentido de pertenencia y motivación.

En las entrevistas, los colaboradores compartieron diversos factores que influyen en su sentido de pertenencia, entendido como su nivel de motivación y conexión con su entorno laboral. Un aspecto positivo señalado es el ambiente laboral favorable en sus áreas de trabajo. Algunos comentaron: "[el ambiente laboral] ayuda mucho a sobrellevar el día a día" y "es algo que me ha motivado a quedarme en la posición". No obstante, también se mencionaron deficiencias en la comunicación, falta de sinergia y apoyo entre departamentos, lo que afecta la experiencia laboral global en Diners. Durante el taller, algunos sugirieron implementar actividades de integración interdepartamental para mejorar la comunicación y fortalecer el sentido de pertenencia.

Por otro lado, también se señalaron factores que impactan negativamente en la motivación y conexión de los colaboradores con la empresa. Entre estos se encuentra la ausencia de un sistema claro de incentivos y reconocimientos por desempeño, que se asocia con las limitaciones de crecimiento profesional interno. Asimismo, se mencionó que la retroalimentación, aunque adecuada, no siempre es oportuna.

Finalmente, se detectaron posturas opuestas sobre la motivación. Algunos colaboradores manifestaron sentirse valorados y motivados por la empresa, lo que los impulsa a dar lo mejor de sí, mientras que otros expresaron frustración y descontento debido a los aspectos previamente mencionados. Sin embargo, existe consenso en que la confianza entre colaboradores y supervisores podría fortalecerse mediante mejores prácticas de liderazgo y un reconocimiento más activo. Durante el taller, se propuso otorgar días libres anuales, establecer una modalidad de trabajo híbrido para todos y flexibilizar los horarios, promoviendo así un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Carga laboral.

La carga laboral excesiva fue uno de los problemas más recurrentes identificados en las entrevistas, considerándose un factor clave de desmotivación y estrés. Muchos colaboradores señalaron que los procesos manuales y plataformas poco funcionales incrementan significativamente el tiempo necesario para completar las tareas, impidiendo concentrarse en actividades estratégicas. Estos puntos resaltan la necesidad de optimizar procesos y redistribuir responsabilidades para mitigar la sobrecarga laboral.

En el taller, los participantes destacaron la urgencia de abordar esta problemática y propusieron soluciones concretas. Por ejemplo, eliminar la práctica de “dejar todo para último momento”, que genera picos de estrés innecesarios. También sugirieron automatizar procesos manuales para evitar reprocesos y reducir la carga operativa asociada a tareas repetitivas. Asimismo, recomendaron optimizar la gestión del tiempo mediante el uso de herramientas tecnológicas más eficientes y la eliminación de actividades redundantes, como reuniones sin un propósito definido o registros excesivos. Estas propuestas reflejan un consenso sobre la importancia de adoptar tecnologías innovadoras, establecer metas más realistas y distribuir la carga laboral de manera equitativa para mejorar el ambiente laboral.

Desarrollo profesional.

La falta de oportunidades claras de crecimiento y desarrollo dentro de la organización fue otro de los temas más mencionados por los colaboradores. Perciben que existen barreras importantes debido a la falta de comunicación sobre las oportunidades laborales internas, la ausencia de un plan de carrera definido y la percepción de opciones limitadas de crecimiento profesional, especialmente en ciertas áreas. Para abordar esta situación, los colaboradores recomendaron implementar una comunicación más directa y transparente utilizando herramientas como páginas informativas, correos personalizados o la socialización activa de vacantes desde las jefaturas y recursos humanos. Durante el taller, se enfatizó la importancia de priorizar el talento interno y diseñar planes de crecimiento que permitan a los colaboradores comprender las oportunidades disponibles y prepararse para aprovecharlas. También se destacó la relevancia de brindar capacitaciones orientadas al fortalecimiento de las habilidades individuales, lo que permitiría a los colaboradores desarrollar su potencial y alcanzar sus objetivos profesionales.

Claridad de la información organizacional.

La claridad respecto a la información organizacional fue otro de los temas recurrentes mencionados por los colaboradores. Este aspecto abarca la definición de roles, estructuras internas y conflictos relacionados con la comunicación y planificación del trabajo. Los colaboradores expresaron la necesidad de "estructurar, definir" y comunicar de manera clara la información necesaria para el desempeño de sus funciones. Por ejemplo, reportaron que cuando ocurren cambios debido a rotaciones, desconocen esta información, lo que interfiere en sus actividades. También señalaron casos en los que no tienen claridad sobre lo que se espera de ellos (claridad del rol) o sobre sus objetivos, indicando que las metas tienden a

cambiar constantemente, generando inestabilidad y frustración. La falta de información estructurada puede provocar confusión, incertidumbre y desconexión en las tareas laborales.

Calidad y claridad de los procesos.

En las entrevistas, varios colaboradores destacaron la falta de claridad en los procesos operativos. También manifestaron descontento con la burocracia excesiva y los tiempos prolongados de respuesta en ciertos procedimientos internos. Por ejemplo, mencionaron retrasos en la adquisición de insumos, equipos de oficina o al realizar solicitudes para los clientes debido al papeleo y a la repetición de aprobaciones.

Además, se destacó la falta de automatización de algunos procesos, lo que incrementa el tiempo necesario para ejecutar tareas. También señalaron la necesidad de revisar los reprocesos en colaboración con otras áreas, como marketing o finanzas, donde las demoras en las aprobaciones o procedimientos afectan el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, mencionaron retrasos en la obtención de permisos para campañas de clientes o en aprobaciones de gerentes. Estos pasos, comentaron los colaboradores, no siempre están claramente establecidos en los manuales de procedimientos, lo que genera incertidumbre y reduce la eficiencia.

Plan de implementación

Con el fin de mitigar la presencia de los riesgos psicosociales y del estrés a favor del bienestar de los trabajadores y de la organización, el presente plan de implementación tiene como objetivo abordar los principales riesgos psicosociales identificados en el área de negocio empresas de Diners Club, tales como la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad de rol y el conflicto de rol. Este plan tiene cinco fases integradas que combinan estrategias preventivas y correctivas para fomentar un entorno laboral saludable y sostenible.

Como primera fase, se propone mantener la aplicación de herramientas cuantitativas, como los cuestionarios de riesgos psicosociales, engagement y satisfacción laboral, que ya aplica la empresa, e incorporar herramientas cualitativas, como entrevistas y focus groups. Este enfoque mixto permitirá identificar las áreas prioritarias de intervención y comprender las experiencias individuales de los empleados.

La segunda fase, es implementar medidas concretas dirigidas a mitigar los riesgos identificados. Una estrategia clave es el rediseño de roles mediante el modelo de Job Crafting, el cual permite ajustar las tareas y responsabilidades de los colaboradores para alinearlas con sus competencias, intereses y preferencias personales. Además, se aplicaría el modelo Demanda-Control-Apoyo, para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones. Esto contribuirá en la reducción de la percepción de carga laboral, fortalecerá el sentido de autonomía y el compromiso. Además, rediseñar e implementar políticas de equilibrio entre vida personal y laboral, como opciones de teletrabajo, horarios flexibles y días libres adicionales, que permitan a los empleados gestionar mejor sus responsabilidades.

La tercera fase, es capacitar a los líderes de área en habilidades de comunicación efectivas y en prácticas de liderazgo transformacional. Estas capacitaciones estarán orientadas a fortalecer la empatía, el reconocimiento del esfuerzo y la retroalimentación constructiva, aspectos esenciales para fomentar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Además, se establecerán mecanismos formales para garantizar una retroalimentación continua entre los líderes y sus equipos, promoviendo un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

La cuarta fase es fortalecer el apoyo social entre los colaboradores y los líderes por medio de programas de mentoría que promuevan el aprendizaje y el desarrollo profesional. Además, se crearán espacios de diálogo abiertos y periódicos, donde los empleados puedan

expresar sus preocupaciones y proponer soluciones para fomentar un sentido de pertenencia y cohesión en el equipo, reducir la percepción de aislamiento y aumentar la satisfacción laboral. Y la quinta fase se enfoca en una evaluación continua de los resultados obtenidos y en la realización de ajustes necesarios para garantizar la efectividad de las estrategias implementadas. Se propone realizar revisiones semestrales de los índices de rotación, engagement y resultados de las evaluaciones de riesgos psicosociales. Además, se recomienda mantener las entrevistas de salida para recopilar información cualitativa sobre las razones de desvinculación y complementar los datos cuantitativos obtenidos. Finalmente, se aplicarán encuestas para medir la satisfacción con las políticas implementadas y su impacto en el bienestar general de los colaboradores.

CONCLUSIONES

Diners mostró interés en profundizar con un proceso cualitativo la información con la que ellos ya cuentan, relacionada con los temas de engagement, riesgos psicosociales y rotación de personal. Para alcanzar este objetivo, se realizaron entrevista y un taller, y se logró obtener las inquietudes de los colaboradores en diferentes temas, como la falta de claridad de información, el sentido de pertenencia, la alta carga de trabajo, la falta de desarrollo profesional y la eficiencia de los procesos internos.

Los principales riesgos psicosociales identificados en este grupo de colaboradores del área de Negocios Empresas en Diners Club fueron la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad de rol, el conflicto de rol y el estrés laboral, los cuales tienen efectos negativos en la salud física y mental de los colaboradores y en el desempeño de estos.

En la revisión de literatura, se identificaron factores que promueven los riesgos psicosociales, como ciertos tipos de cultura organizacional (como la cultura organizacional orientada únicamente a los resultados y la cultura jerárquica), estilos de liderazgo inapropiados (como el tóxico y despótico), procesos internos ineficientes y el bajo apoyo social.

Ante estas condiciones, se sugieren estrategias de intervención como el rediseño de roles mediante el Job Crafting, el fortalecimiento del apoyo social, la promoción del liderazgo transformacional en los líderes del área y de políticas que promuevan un equilibrio entre la vida personal y laboral, que al implementarse ayudarán a mitigar los riesgos, reducir los niveles de estrés y de rotación del personal.

En este trabajo se plantean recomendaciones que incluyen políticas de equilibrio vida-trabajo, programas de bienestar emocional y un seguimiento periódico para evaluar la

efectividad de las acciones implementadas en el área de negocio y ver posibles ajustes en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., y Einarsen, S. (2009). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal Of Management*, 21(2), 438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Abregú-Tueros, L. F. (2020). A systematic review of the preventive practices for psychosocial risks in Ibero-American health centers. *Medwave*, 20(07). <https://doi.org/10.5867/medwave.2020.07.8000>
- Aguwa, E., Nduka, I., y Arinze-Onyia, S. (2014). Assessment of burnout among health workers and bankers in Aba south local government area, Abia state, South East Nigeria. *Nigerian Journal Of Clinical Practice*, 17(3), 296. <https://doi.org/10.4103/1119-3077.130229>
- Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo. (2016). Riesgos psicosociales y salud mental en el trabajo, nota descriptiva Recuperado el 10 de octubre, 2024 de. *Safety And Health At Work EU-OSHA*. <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Alves, L., Abreo, L., Petkari, E., y Da Costa, M. P. (2023). Psychosocial risk and protective factors associated with burnout in police officers: A systematic review. *Journal Of Affective Disorders*, 332, 283-298. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2023.03.081>
- Alzoubi, M. M., Al-Mugheed, K., Oweidat, I., Alrahbeni, T., Alnaeem, M. M., Alabdullah, A. A. S., Abdelaliem, S. M. F., y Hendy, A. (2024). Moderating role of relationships between workloads, job burnout, turnover intention, and healthcare quality among nurses. *BMC psychology*, 12(1), 495. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01891-7>
- Ali, H., Li, M., y Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities y Social Sciences Communications*, 11(1), 24. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>

- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. M., y Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics And Finance*, 31, 161-169. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01143-0)
- Amoadu, M., Ansah, E. W., y Sarfo, J. O. (2023). Psychosocial work factors, road traffic accidents and risky driving behaviours in low-and middle-income countries: A scoping review. *IATSS Research*, 47(2), 240-250. <https://doi.org/10.1016/j.iatssr.2023.03.005>
- Azizollah, A., Abolghasem, F., y Amin, D. M. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal Of Health Science*, 8(7), 195. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195>
- Backhaus, I., Lohmann-Haislah, A., Burr, H., Nielsen, K., di Tecco, C., y Dragano, N. (2024). Organizational change: challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. *BMC Public Health*, 24(1), NA. <http://dx.doi.org.ezbiblio.usfq.edu.ec/10.1186/s12889-024-19815-w>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. doi:10.1027/1866-5888/a000006
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., y Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Bateh, J. and Heyliger, W. (2014), "Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction", *Journal of Leadership Education*, 13 (3), 31-49. <https://doi.org/10.12806/V13/I3/R3>

- Bjerkan, A. M. (2010). Health, environment, safety culture and climate – analysing the relationships to occupational accidents. *Journal Of Risk Research*, 13(4), 445-477.
<https://doi.org/10.1080/13669870903346386>
- Bergh, L. I. V., Leka, S., y Zwetsloot, G. I. (2017). Tailoring Psychosocial Risk Assessment in the Oil and Gas Industry by Exploring Specific and Common Psychosocial Risks. *Safety And Health At Work*, 9(1), 63-70. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.05.001>
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational And Environmental Medicine*, 65(7), 438-445. <https://doi.org/10.1136/oem.2007.038430>
- Borritz, M., Christensen, K. B., Bültmann, U., Rugulies, R., Lund, T., Andersen, I., Villadsen, E., Diderichsen, F., y Kristensen, T. S. (2010). Impact of Burnout and Psychosocial Work Characteristics on Future Long-Term Sickness Absence. Prospective Results of the Danish PUMA Study Among Human Service Workers. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 52(10), 964-970.
<https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3181f12f95>
- Clinchamps, M., Bibily, C., Bouillon-Minois, J. B., Ugbolue, U. C., Trousselard, M., Pereira, B., y Dutheil, F. (2024). Exploring the relationship between occupational stress, physical activity and sedentary behavior using the Job-Demand-Control Model. *Frontiers in public health*, 12, 1392365.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1392365>
- Cobb, Sidney MD (1976). Social Support as a Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine* 38(5), 300-314.
- Chitere, M., y Nzulwa, J. (2018). INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN SELECTED COMMERCIAL BANKS IN KENYA. *Journal of International Business, Innovation*

and Strategic Management, 2(3), 291-310

https://www.jibism.org/core_files/index.php/JIBISM/article/view/81

De Cieri, H., y Bardoel, A. (2010). Gestión global del equilibrio vida y trabajo en las multinacionales: Un desafío para la integración vertical. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 3(27), 44-57.

<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/750>

De Clercq, D., y Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions. *Personnel Review*, 46(6), 1046-1069.

<https://doi.org/10.1108/pr-08-2015-0221>

Derdowski, L. A., y Mathisen, G. E. (2023). Psychosocial factors and safety in high-risk industries: A systematic literature review. *Safety Science*, 157(1), 105948.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105948>

Diners Club Ecuador. (2024). <https://www.dinersclub.com/ec/vision-diners-club-ecuador>

Di Tecco, C., Persechino, B., y Iavicoli, S. (2023). Psychosocial Risks in the Changing World of Work: Moving from the Risk Assessment Culture to the Management of Opportunities. *La Medicina del lavoro*, 114(2), e2023013.

<https://doi.org/10.23749/mdl.v114i2.14362>

Espejo, M. C. M. (2014). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Contaduría y Administración*, 59(3), 235-260.

[https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(14\)71271-9](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(14)71271-9)

Evangelista Aliaga, J. L., Urdy Manrique, V. G., Gil Mejia, W. S., y Purizaga Negron, J. L. (2021). Psychosocial risks in the work environment. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 25(110), 172-180. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i110.489>

European Network for Workplace Health Promotion (2012), Workplace Health Promotion.

https://oshwiki.eu/wiki/Workplace_Health_Promotion

- European Agency for Safety and Health at Work. Annual report 2013: Working for safer, healthier and more productive workplaces in the European Union. (2013). *Safety And Health At Work EU-OSHA*. <https://osha.europa.eu/en/publications/annual-report-2013-working-safer-healthier-and-more-productive-workplaces-european>
- Franklin, P., y Gkiouleka, A. (2021). A Scoping Review of Psychosocial Risks to Health Workers during the Covid-19 Pandemic. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(5), 2453. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052453>
- Forastieri, V. (2016). Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral. *Boletín International de Investigación Sindical*. 8(1), 11-37.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40actrav/documents/publication/wcms_553931.pdf
- Flynn, J. P., Gascon, G., Doyle, S., Koffman, D. M. M., Saringer, C., Grossmeier, J., Tivnan, V., y Terry, P. (2018). Supporting a Culture of Health in the Workplace: A Review of Evidence-Based Elements. *American Journal Of Health Promotion*, 32(8), 1755-1788. <https://doi.org/10.1177/0890117118761887>
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Gallup, Inc. (2024). State of the Global Workplace Report - Gallup. En *Gallup.com*.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gallup, Inc. (2021). State of the global workplace 2021 report. Gallup, URL:
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Giorgi, G., Ariza Montes, A., Rapisarda, V., Campagna, M., Garzaro, G., Arcangeli, G., y Mucci, N. (2019). Work-related stress in the banking sector: a study on an Italian

aged population of over 2,000 workers. *Medicina del Lavoro*, 110 (1), 11-21.

DOI:10.23749/mdl.v110i6.7125

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., y Tushar, H. (2020). El impacto del apoyo social en los comportamientos relacionados con el trabajo a través del papel mediador del estrés laboral y el papel moderador del locus de control: Evidencia empírica de la industria bancaria vietnamita. *Cogent Negocios y Gestión*, 7(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1841359>

González-Santa-Cruz, A., y Toro-Cifuentes, J. P. (2021). Culturas organizacionales y factores de riesgo psicosociales en organizaciones chilenas. Un análisis de clases latentes. *Psicoperspectivas*, 20(1), 1-18. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue1-fulltext-2006>

Guadix, J., Carrillo-Castrillo, J., Onieva, L., y Lucena, D. (2015). Strategies for psychosocial risk management in manufacturing. *Journal Of Business Research*, 68(7), 1475-1480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.037>

Gjerald, O., Furunes, T., y Mathisen, G. E. (2023). “What else is new?” identifying emerging psychosocial risk factors in hospitality employment. *Employee Relations*, 45(4), 966-982. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2022-0490>

Hansson, M., Lundgren, I., Hensing, G. et al. Professional courage to create a pathway within midwives’ fields of work: a grounded theory study. *BMC Health Serv Res* 21, 312 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06311-9>

Hakanen, J.J., Seppälä, P. y Peeters, M.C.W. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *Int.J. Behav. Med.* 24, 619–627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>

- Hauth, T., Peiró, J. M., Mesa, J. M., y Soriano, A. (2023). Self-perceived Transformational Leadership Decreases Employee Sick Leave, but Context Matters. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 37 - 45. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a5>
- Hassanzadeh Mohassel, A., Hesarzadeh, R. and Bagherpour Velashani, M.A. (2024), "Leadership style, knowledge sharing and audit quality". *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3). 306-323.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0250>
- Hassan, A., Yawer Ali, T., y Bashir, R. (2013). Stress management in private banks of Pakistan. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(3), 308-320. <https://hdl.handle.net/10520/EJC139006>
- Heponiemi, T., Kouvonen, A., Sinervo, T., y Elovainio, M. (2010). Do psychosocial factors moderate the association of fixed-term employment with work interference with family and sleeping problems in registered nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 47(9), 1096-1104.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.01.008>
- Hinkka, K., Kuoppala, J., Väänänen-Tomppo, I., y Lamminpää, A. (2013). Psychosocial Work Factors and Sick Leave, Occupational Accident, and Disability Pension. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 55(2), 191-197.
<https://doi.org/10.1097/jom.0b013e31827943fe>
- Howe, E., Suh, J., Bin Morshed, M., McDuff, D., Rowan, K., Hernandez, Javier, Ihab Abdin, M., Ramos, G., Tran, T., y Czerwinski, M. (2022). Design of Digital Workplace Stress-Reduction Intervention Systems: Effects of Intervention Type and Timing. *CHI Conference On Human Factors In Computing Systems*, 327, 1-16.
<https://doi.org/10.1145/3491102.3502027>

- Hummel, B., Harskamp, R. E., Bolijn, R., Van Charante, E. P. M., Galenkamp, H., Mommersteeg, P. M., y Van Valkengoed, I. G. (2023). Psychosocial factors may serve as additional eligibility criteria for cardiovascular risk screening in women and men in a multi-ethnic population: The HELIUS study. *Preventive Medicine*, 172, 107515. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2023.107515>
- Hunt, M., Al-Braiki, F., Dailey, S., Russell, R., y Simon, K. (2018). Mindfulness Training, Yoga, or Both? Dismantling the Active Components of a Mindfulness-Based Stress Reduction Intervention. *Mindfulness*, 9, 512-520. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0793-z>
- Idowu, A., y Adegoke, K. (2014). Impact of Environmental Factors on Organizational Restructuring in the Banking Sub-Sector of Nigeria. *International Journal Of Law And Policy*, 4, 55-65.
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/JPID/article/download/10077/10286>
- International Labour Organization. (2024). *Psychosocial risks and stress at work*.
<https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>
- Ilic, I. M., Arandjelovic, M. Z., Jovanovic, J. M., y Nestic, M. M. (2017). RELATIONSHIPS OF WORK-RELATED PSYCHOSOCIAL RISKS, STRESS, INDIVIDUAL FACTORS AND BURNOUT - QUESTIONNAIRE SURVEY AMONG EMERGENCY PHYSICIANS AND NURSES. *Medycyna Pracy*, 68(2), 167-178.
<https://doi.org/10.13075/mp.5893.00516>
- Jain, A., Saeed, K., Arnaout, S., y Kortum, E. (2012). The psychosocial environment at work: an assessment of the World Health Organization Regional Office for the Eastern Mediterranean. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 18(4), 325-331.
<https://iris.who.int/handle/10665/118317>

- Kain, J., y Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. En *Research in occupational stress and well being* (pp. 237-268). [https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2010\)0000008009](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2010)0000008009)
- Kang, L. S., y Sidhu, H. (2015). Identification of Stressors at Work: A Study of University Teachers in India. *Global Business Review*, 16(2), 303-320. DOI: 10.1177/0972150914564421
- Kaupila, O. (2013). So, What Am I Supposed to Do? A Multilevel Examination of Role Clarity. *Journal Of Management Studies*, 51(5), 737-763. <https://doi.org/10.1111/joms.12042>
- Kundaragi, P. B., y Kadakol, A. M. (2015). WORK STRESS OF EMPLOYEE: A LITERATURE REVIEW. *IJARIE*, 1(3), <http://www.ijarie.com/>. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ad95924c672c9a0116b40a9f91c5bd6b5dbd487e>
- Kuusio, H., Heponiemi, T., Vänskä, J., Aalto, A., Ruskoaho, J., y Elovainio, M. (2013). Psychosocial stress factors and intention to leave job: differences between foreign-born and Finnish-born general practitioners. *Scandinavian Journal Of Public Health*, 41(4), 405-411. <https://doi.org/10.1177/1403494813477248>
- Leo, Francisco. M., González-Ponce, I., y Sánchez-Miguel, P. A. (2015). El conflicto de rol y el conflicto de equipo como debilitadores de la eficacia colectiva. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 171-176. https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep_a2015v24n1/revpsidep_a2015v24n1p171.pdf
- Luna-Chávez, E. A., Anaya-Velasco, A., y Ramírez-Lira, E. (2019). Diagnóstico de las percepciones de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo del personal de una

- industria manufacturera. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36.
<https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180148>
- Mack, K. Y., y Rhineberger-Dunn, G. (2019). Burnout among Community Corrections Officers: Do Supervisor and Coworker Support Matter? *Corrections*, 6(2), 107–123.
<https://doi.org/10.1080/23774657.2019.1593067>
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mashayekh-Amiri, S., y Mirghafourvand, M. (2024). Job satisfaction and psychosocial factors and their association with job performance in Iranian midwives: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 14(8) <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-079982>
- Moreno, A. E., Terrazas, P. J., y Gaggiotti, H. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53-2), 34-60.
<https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>
- Muñoz, S., Iglesias, C. Á., Mayora, O., y Osmani, V. (2022). Prediction of stress levels in the workplace using surrounding stress. *Information Processing y Management*, 59(6), 103064. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2022.103064>
- Nauman, S., Fatima, T., y Haq, I. U. (2018). Does Despotic Leadership Harm Employee Family Life: Exploring the Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety. *Frontiers In Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00601>
- Narváez, Omaira. (2019). Revisión teórica documental sobre el estrés laboral y el impacto de las estrategias de afrontamiento para la prevención y manejo del estrés. *Boletín Informativo CEI*, 6(3), 15-24.
<https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/2103>

- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., y Darr, W. (2015). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Niedhammer, I., y Bertrais, S. (2024). Organisational changes and psychosocial work factors: prospective findings from the national French working conditions survey. *Safety And Health At Work*. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2024.10.002>
- Olivares-Faúndez, V. E., Gil-Monte, P. R., Mena, L., Jélvez-Wilke, C., y Figueiredo-Ferraz, H. (2014). Relationships between burnout and role ambiguity, role conflict and employee absenteeism among health workers. *Terapia Psicológica*, 32(2), 111-120. <https://doi.org/10.4067/s0718-48082014000200004>
- Olynick, J., y Li, H. Z. (2020). Organizational Culture and Its Relationship with Employee Stress, Enjoyment of Work and Productivity. *International Journal Of Psychological Studies*, 12(2), 14. <https://doi.org/10.5539/ijps.v12n2p14>
- OIT. (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. *International Labour Organization*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40prot_rav/%40safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- Parent-Thirion, A., Fernández-Macías, E., Hurley, J., y Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Policy Commons. <https://policycommons.net/artifacts/1835410/fourth-european-working-conditions-survey/2577020/>
- Page, K. M., Milner, A. J., Martin, A., Turrell, G., Giles-Corti, B., y LaMontagne, A. D. (2014). Workplace Stress: What Is the Role of Positive Mental Health? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), 814-819. <https://www.jstor.org/stable/48500609>

- Padula, R. S., Comper, M. L. C., Sparer, E. H., y Dennerlein, J. T. (2016). Job rotation designed to prevent musculoskeletal disorders and control risk in manufacturing industries: A systematic review. *Applied Ergonomics*, 58, 386-397.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.07.018>
- Payne, J., Cluff, L., Lang, J., Matson-Koffman, D., y Morgan-Lopez, A. (2018). Elements of a Workplace Culture of Health, Perceived Organizational Support for Health, and Lifestyle Risk. *American Journal Of Health Promotion*, 32(7), 1555-1567.
<https://doi.org/10.1177/0890117118758235>
- Perkbox. (2020, 2 marzo). The 2020 UK workplace stress survey | Perkbox. *Perkbox*.
<https://www.perkbox.com/uk/resources/library/2020-workplace-stress-survey>
- Perry-Jenkins, M., y Wadsworth, S. M. (2017). Work and Family Research and Theory: Review and Analysis From an Ecological Perspective. *Journal Of Family Theory y Review*, 9(2), 219-237. <https://doi.org/10.1111/jftr.12188>
- Piowar-Sulej, K., y Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal Of Cleaner Production*, 382, 134600.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Pujol-Cols, L., y Lazzaro-Salazar, M. (2021). Ten Years of Research on Psychosocial Risks, Health, and Performance in Latin America: A comprehensive Systematic Review and Research Agenda. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 37(3), 187-202.
<https://doi.org/10.5093/jwop2021a18>
- Pujol-Cols, L., Dabos, G. E., y Lazzaro-Salazar, M. (2021). Individual differences and emotional labor: the effects of core self-evaluations on depersonalization. *Journal of Management y Organization*, 29(3), 425–444. doi:10.1017/jmo.2021.2
- Ramond, A., Bouton, C., Richard, I., Roquelaure, Y., Baufreton, C., Legrand, E., y Huez, J. F. (2011). Psychosocial risk factors for chronic low back pain in primary care--a

systematic review. *Family practice*, 28(1), 12–21.

<https://doi.org/10.1093/fampra/cmz072>

Rincón Rodríguez, O., y Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Rodríguez, M. C., y Dabos, G. E. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1055>

Rus, M., y Buzarna-Tihenea, A. (2014). Psychosocial Issues Related to the Work Environment. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 149, 831-836.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.321>

Seijas-Solano, D. E. (2019). Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome burnout en trabajadores universitarios de una escuela de bioanálisis. *Revista de Salud Pública*, 21(1), 102-108. <https://doi.org/10.15446/rsap.v21n1.71907>

Tella, B. A., Akinfeleye, A. M., Oghumu, S. N. y Adeleye, A. R. (2021). Asociación de Quejas de Brazo, Cuello y Hombros con Factores de Riesgos Físicos y Psicosociales entre Usuarios de Computadoras de Empleados Bancarios Nigerianos. *El Journal of the International Society of Physical and Rehabilitation Medicine*, 4 (2), 82-89. Doi: 10.4103/jisprm.jisprm_40_20.

Tsai, F. J., y Chan, C. C. The impact of the 2008 financial crisis on psychological work stress among financial workers and lawyers. *Int Arch Occup Environ Health* **84**, 445–452 (2011). <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0609-0>

Udho, S., y Kabunga, A. (2022). *Burnout and Associated Factors among Hospital-Based Nurses in Northern Uganda: A Cross-Sectional Survey*. *BioMed Research International*, 2022 <https://doi.org/10.1155/2022/8231564>

- Wall, T. D., Corbett, J. M., Martin, R., Clegg, C. W., y Jackson, P. R. (1990). Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 691–697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.691>
- WHO. (2020). Estrés. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- Wingerden, J., Bakker, A., y Derks, D. (2017) The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1224233
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Zeeman, J. M., Pickering, E. S., Nana, A. A., y Harris, S. C. (2023). Assessing Workplace Factors That Influence Burnout and Identifying Recommendations to Support Well-being in Pharmacy Faculty. *American Journal Of Pharmaceutical Education*, 88(1), 100628. <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2023.100628>
- Zhang, R., Tsingan, L., y Zhang, L. (2013). Role Stressors and Job Attitudes: A Mediated Model of Leader-Member Exchange. *The Journal Of Social Psychology*, 153(5), 560-576. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.778812>

ANEXO A – PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿En qué área de negocio trabajas?
 2. ¿Qué es crecimiento profesional para ti? ¿Sientes que tienes oportunidades claras de crecimiento en tu puesto actual?
 3. ¿Qué tipo de oportunidades de crecimiento profesional te gustaría ver más en la empresa?
 4. ¿Te sientes informado sobre las opciones de desarrollo profesional que tienes disponibles? ¿Qué crees que podría mejorar en la comunicación de estas oportunidades?
 5. ¿Sientes que tu trabajo y desempeño son reconocidos adecuadamente por la empresa? Sí, no, por qué.
 6. ¿Qué tipo de beneficios no monetarios valoras más (por ejemplo, flexibilidad, ambiente laboral, días de descanso adicionales)?
 7. ¿Qué reconocimiento te gustaría recibir por el esfuerzo extra que realizas?
 8. ¿Crees que la empresa ofrece suficientes oportunidades de entrenamiento y capacitación para que puedas mejorar en tu puesto? Si no, ¿qué tipo de capacitación te gustaría recibir? ¿En qué temas? ¿Cuándo? ¿Con qué frecuencia? ¿En qué formato (virtual, presencial)?
 9. ¿Cómo evalúas la calidad del entrenamiento que has recibido hasta ahora?
 10. ¿Qué tipo de programas o iniciativas de desarrollo profesional te motivarían a quedarte en la empresa a largo plazo?
 11. ¿Qué cambios o mejoras en las políticas de promoción o ascenso crees que ayudarían a que los empleados se sientan más motivados para avanzar en su carrera aquí?

12. ¿Cómo describirías la relación interpersonal entre los miembros del equipo? ¿Sientes que hay un ambiente de apoyo y empatía?
13. ¿Sientes que recibes retroalimentación adecuada de tus superiores o compañeros? Si no, ¿qué tipo de retroalimentación te gustaría recibir?
14. ¿Has experimentado situaciones de falta de respeto o tensión en el ambiente laboral? Si es así, ¿cómo crees que se podría mejorar?
15. ¿Crees que las herramientas tecnológicas son adecuadas para tu trabajo diario? ¿Sí, no, por qué? ¿Qué herramientas?
16. ¿Existen restricciones tecnológicas que afecten tu trabajo? Por ejemplo, las páginas bloqueadas.
17. ¿Qué tan satisfecho estás con la eficiencia de los procesos internos de la empresa? ¿Hay algún proceso que creas que debería ser más ágil?
18. ¿Existen procesos actuales que sientas que podrían digitalizarse o automatizarse para realizarse de manera más rápida y eficiente? ¿Cuáles?
19. ¿Consideras que tu carga de trabajo es adecuada o excesiva? ¿Qué cambios te ayudarían a manejarla mejor?
20. Si la carga es excesiva, ¿qué es lo más demandante? ¿Es el número de horas, la carga emocional, el esfuerzo físico u otras razones?
21. ¿Cómo podrían ajustarse los plazos o prioridades de manera que te permitan enfocarte en tareas clave sin sobrecargarte?
22. ¿Qué políticas y medidas (horarios, días libres adicionales, trabajo remoto, entre otros) crees que serían más valiosas para mejorar tu calidad de vida y desempeño a lo largo del tiempo?
23. ¿Qué tipo de apoyo o recursos te ayudarían a manejar mejor la carga de trabajo?

24. Pregunta de cierre - Cuéntame tres cambios que te gustaría ver en Diners, de tal manera que siempre la recomiendes como el mejor lugar para trabajar a un amigo o familiar.

ANEXO B - ESTRUCTURA DEL TALLER DINERS CLUB

Nombres de los facilitadores:

Fecha y hora de la sesión:

Estudiantes de Psicología último semestre

Viernes 25 de octubre

9h30 (Grupo empresas)

10h30 (Grupo personas)

Espacio requerido: se requiere un espacio amplio, con posibilidad de pegar carteles en las paredes.

Audiencia: ¿Quién asistirá al taller?

El taller contará con la asistencia de 15 a 18 colaboradores de Diners Club, provenientes de dos áreas clave: Negocios Empresas y Negocios Personas.

Objetivos:

Objetivo Principal:

- Comprender la perspectiva de los colaboradores respecto a los aspectos que deben mantenerse y mejorarse dentro de la empresa, a través de un taller interactivo.
- Analizar los factores que impactan en el engagement de los empleados.

Objetivo Específico:

- Recopilar datos cualitativos esenciales que proporcionen información clave para desarrollar recomendaciones futuras.

1. TEMA: Transformando el Entorno Laboral

Duración: 1 hora

Tiempo:	Actividad:	Materiales Necesarios:	Propósito:
5 minutos	Bienvenida, nombres de los facilitadores, objetivos y reglas de la sesión	Name tags	Alcanzar
5 minutos	Rompe hielo Cuéntanos un dato curioso Los participantes comenzarán compartiendo un dato curioso o interesante sobre sí mismos, algo que probablemente sus compañeros no sepan. Esta dinámica ayuda a crear un ambiente relajado y cercano, fomentando la interacción y generando un sentido de comunidad entre los colaboradores.	Marcadores	confianza con los participantes y generar un ambiente amigable entre ellos.
20 minutos (6 minutos cada estación)	Actividad 1 En la sala habrá tres estaciones (pueden ubicarse en las esquinas del aula), cada una con un título (Start, Stop, Continue).	Cartulinas grandes, marcadores, cinta adhesiva.	Identificar acciones que mejoren la colaboración, productividad y

	También hay un cartel grande y un facilitador tomando nota. Los participantes se dividirán en grupos de 5 a 6. Para dividirlos, se les pondrá un color en el name tag (rojo, verde, azul). Cada grupo visita una estación por 6 a 7 minutos y luego, a la señal de los facilitadores, rota a la siguiente estación. Start En esta parte, los participantes compartirán qué cosas o actividades les gustaría que la empresa empiece a hacer para que aumente el engagement y baje la rotación en el área. Ejemplo: "Empezar a tener reuniones más cortas y enfocadas para mejorar la eficiencia." Preguntas a responder: 1. ¿Qué nuevas acciones o iniciativas crees que podrían mejorar nuestra	Tres letreros (Start, Stop, Continue)	engagement en el equipo o empresa. Proporcionar un espacio para el feedback constructivo.
--	--	---	---

	colaboración y aumentar el engagement en el equipo? 2. ¿Qué prácticas o procesos de otras áreas o equipos te gustaría ver implementados en nuestra organización? Stop En esta parte de la actividad los participantes tendrán que expresar todos los puntos que ellos consideren que tendrían que parar o dejarse a un lado. De este modo, se podrá obtener una idea de las cosas que generan malestar o disconformidad. Ejemplo: “Se debería parar de tener problemas con el acceso a ciertas páginas”. Preguntas a responder: 1. ¿Qué comportamientos o actividades actuales están afectando tu motivación o eficiencia en el trabajo?		
--	---	--	--

	2. ¿Hay alguna acción que consideres innecesaria o que cause frustración dentro del equipo? Continue Los miembros del grupo mencionan las acciones que creen que deberían continuar porque ya están funcionando bien y están promoviendo un ambiente positivo o una mayor colaboración. Ejemplo: "Continuar con las sesiones de feedback mensual, ya que permiten resolver problemas antes de que escalen." Preguntas a responder: 1. ¿Qué prácticas actuales te ayudan a cumplir con tus metas de manera eficiente y cómo podemos asegurarnos de que continúen siendo efectivas? 2. ¿Cuáles son las prácticas actuales que		
--	--	--	--

	consideras fundamentales para mantener un buen clima laboral y productividad? Fuente Miles, M. (2023). Start, Stop, Continue: How to implement this retrospective model. BetterUp. https://www.betterup.com/blog/start-stop-continue		
20 minutos	Actividad 2 Los participantes se dividirán en otros grupos de 5 a 6 personas cada uno. Para dividirles, cada uno tendrá en su name tag una figura geométrica (un cuadrado, un rectángulo o un círculo). En cada subgrupo, hay un facilitador escuchando y tomando nota. Collage Los colaboradores tienen como objetivo diseñar en equipos una representación visual de aspectos clave de su entorno laboral, que incrementa su engagement y evita la	Revistas, imágenes, pliego de cartulina o papel periódico, marcadores, hojas de papel, tijeras, cinta adhesiva	Objetivos: Fomentar la expresión creativa y la colaboración entre los participantes al permitirles representar visualmente sus ideas y perspectivas sobre el entorno laboral.

	rotación, que no esté relacionado con aspectos monetarios. Dos opciones: Divididos en grupos de 4-5 personas, el collage se puede armar en base a estas dos opciones: • (temas que salieron en las entrevistas) • O dejar temas abiertos Reflexión: En cada grupo, se abrirá una discusión grupal para identificar patrones comunes y extraer conclusiones sobre cómo implementar cambios o fortalecer prácticas positivas en la organización. Fuentes: Buzan, T. (2010). <i>The Mind Map Book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life.</i> Penguin Books.		
--	---	--	--

	Shapiro, B., & Álvarez, A. (2021). <i>The Art of Collaboration: Techniques for Success in the Workplace</i> . Routledge.		
5 minutos	Cierre Cada participante mencionará un tema que le parece fundamental para que Diners sea un excelente lugar para trabajar.	• Post-it, esferos.	- Promover la auto-reflexión y el compromiso a largo plazo con los aprendizajes adquiridos.

Material para el taller:

- Diapositivas:

https://www.canva.com/design/DAGSdtag7bI/qSJ8Q033j8LZWupu4vwdbg/edit?utm_content=DAGSdtag7bI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

- Name tags (ya con un color y una figura geométrica previamente dibujadas)
- Cartulinas, esferos, marcadores, post-it, cinta adhesiva.