

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Estudio cualitativo de factores que influyen en el
engagement y la rotación dentro del área de negocio de
Diner Club del Ecuador**

Alegría Paladines Pachel

Psicología

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

Quito, 16 de diciembre de 2024

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

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

**Estudio cualitativo de factores que influyen en el engagement y la
rotación dentro del área de negocio de Diner Club del Ecuador**

Alegría Paladines Pachel

**Nombre del profesor, Título académico
en Humanidades y Artes**

María Cristina Crespo, Doctora

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: Alegría Paladines Pachel

Código: 00215415

Cédula de identidad: 1720645538

Lugar y fecha: Quito, 16 de diciembre 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UNPUBLISHED DOCUMENT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>.

RESUMEN

Diners Club Ecuador, entidad bancaria pionera en ofrecer tarjetas de crédito en el país, se enfoca en brindar soluciones financieras personalizadas. Con 1438 trabajadores, la empresa se distingue por su compromiso con sus clientes. Recientemente, se solicitó el apoyo de los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito para analizar el engagement de su equipo en el área de negocios, evaluando aspectos como crecimiento profesional, carga laboral, y ambiente laboral. Por medio de entrevistas y talleres, se levantó información y se propusieron estrategias para mejorar dichos aspectos, desde fomentar el trabajo colaborativo hasta abordar temas como la salud mental, con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral y resultados organizacionales. También se hizo una revisión de literatura sobre diferentes artículos de engagement y sus principales aspectos.

Palabras clave: engagement, crecimiento profesional, carga laboral, ambiente laboral, satisfacción laboral, resultados organizacionales

ABSTRACT

Diners Club Ecuador, a pioneering banking institution in offering credit cards in the country, focuses on providing personalized financial solutions. With 1,438 employees, the company is distinguished by its commitment to its clients. Recently, the support of students from Universidad San Francisco de Quito was requested to analyze the engagement of its team in the business area, evaluating aspects such as professional growth, workload, and work environment. Through interviews and workshops, information was gathered, and strategies were proposed to improve these aspects, ranging from promoting collaborative work to addressing issues such as mental health, with the aim of increasing job satisfaction and organizational outcomes. A literature review was also conducted on various articles about engagement and its key aspects.

Keywords: engagement, professional growth, workload, work environment, job satisfaction, organizational outcomes

Tabla de contenido

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS.....	8
Solicitud de la organización	8
Descripción de la organización.....	8
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD.....	9
Definición de Engagement	9
Influencia del Engagement	12
Medición de Engagement	13
Afectados por el problema.....	15
Estadísticas a nivel global.....	15
Estadísticas a nivel Ecuador	16
Factores que contribuyen al problema.....	19
Estrategias aplicadas previamente	23
PROPUESTA	25
Objetivos.....	25
Productos o actividades	25
Plan de implementación.....	26
Evaluación de resultados	27
CONCLUSIONES.....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS

Solicitud de la organización

Diners Club Ecuador solicitó el apoyo de la Universidad San Francisco de Quito para empezar un proyecto que permita comprender mejor los datos cuantitativos con los que contaba ya la empresa en cuanto a niveles de rotación, engagement, burnout y riesgos psicosociales en el entorno laboral. Debido a que estas evaluaciones son administradas y analizadas por el departamento de Recursos Humanos de Diners Club, la empresa solicitó que los estudiantes próximos a graduarse de la carrera de psicología obtengan datos cualitativos y elaboren sugerencias para esta empresa.

El área en la que Diners Club ha querido enfocarse es en el área de negocio. El objetivo es que analizar los resultados que se obtuvieron previamente, y en base a los temas más importantes que se identifiquen, realizar un acercamiento cualitativo. Aunque el área de negocio está compuesta por dos sectores, personas y empresas, esta tesis tratará sobre el área de negocio de personas exclusivamente.

Diners Club y su equipo de recursos humanos están comprometidos a mejorar los aspectos que sean necesarios para así alcanzar los niveles máximos de satisfacción en sus trabajadores. La única exclusión solicitada por Diners son soluciones relacionadas con incrementos salariales.

Descripción de la organización

Diners Club Ecuador es una institución financiera creada en 1968 y fue la primera institución en ofrecer tarjetas de crédito a los ecuatorianos. Dichas tarjetas fueron su primer producto y hasta el día de hoy son el producto principal, sin embargo, Diners Club ahora tiene una amplia gama de servicios que ofrece a sus clientes dependiendo de su necesidad. Estos diferentes servicios se apegan a la visión y misión de la empresa: crear socios para toda la vida facilitado la vida de sus clientes de manera responsable, pero excediendo sus expectativas (Diners Club, 2023).

Diners Club cuenta con un total de 1438 trabajadores. En el área de negocio se encuentran 118 de ellos y específicamente en el área de negocio de empresas hay 58 trabajadores y en negocio de personas hay 60. El área de negocio de empresas se enfoca en ofrecer soluciones financieras a las diferentes empresas del país siendo el servicio principal las tarjetas de crédito corporativas. Estas tarjetas facilitan y permiten mantener en orden los gastos empresariales. Por otro lado, el área de negocio de personas se enfoca en ofrecer productos y servicios financieros a personas naturales como tarjetas de crédito, préstamos, programas de educación financiera, entre otros (I, Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024). Diners hace una extensa investigación y revisión de sus clientes para así saber qué servicios ofrecerles según sus necesidades (Diners Club, 2023).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD

Definición de Engagement

La palabra engagement fue usada por primera vez en los años noventa por el psicólogo William Kahn (Rasheed et al., 2013). Khan definió engagement como el nivel de implicación de los miembros de la organización con sus roles laborales y cómo se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante su desempeño (Khan, 1990). Con el pasar del tiempo esta definición ha cambiado y a pesar de que hasta ahora no hay una única definición para engagement, por lo general se lo define como el involucramiento y entusiasmo de los trabajadores en su trabajo, así como en su lugar de trabajo, teniendo como pilar las metas y objetivos de la empresa (Gallup, 2024). La traducción directa de engagement a español es compromiso y la RAE define a la palabra compromiso como una obligación o un acuerdo pactado (Real Academia Español). La palabra compromiso no resume lo que engagement quiere decir, ya que este no tiene nada que ver con obligación sino más bien con pasión. Por temas de precisión en esta tesis se usará el termino en inglés.

Cuando el concepto de engagement se estaba desarrollando, Khan encontró tres aspectos psicológicos que deben estar presentes en las personas para que se dé el engagement. El primero es qué tan significativo es su trabajo en la empresa, el que su trabajo sea valorado, que tenga desafíos y variedad en las actividades que realiza. El segundo es seguridad, que se refiere a qué tan seguro se siente un trabajador al mostrar cómo es en realidad sin que tenga un impacto negativo en su imagen o en su carrera. Y la última es disponibilidad, que es la sensación de sentirse capaz física, emocional y psicológicamente para desempeñarse de la mejor manera en su trabajo (Khan, 1990; Freeney y Tiernan, 2006).

El concepto de engagement ha ido evolucionando con el tiempo y se ha ido adaptando a las nuevas realidades de las empresas y los trabajadores, pero siempre teniendo presente la definición “original”. Hoy en día, las dimensiones más aceptadas dentro de este concepto son vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Según Schaufeli et al, (2002) el vigor se caracteriza por los altos niveles de energía y resiliencia mental, la disposición para esforzarse en el trabajo y la persistencia en situaciones difíciles. La dedicación se refiere a estar completamente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de significado, entusiasmo, inspiración y desafío. La absorción se caracteriza por estar completamente inmerso en el trabajo, no tener dificultad para concentrarse y experimentar la sensación de que el tiempo pasa rápido.

El concepto de engagement nace y se basa en conceptos anteriores como la satisfacción laboral, el engagement de los trabajadores y el comportamiento organizacional (Markos y Sridevi, 2010; Tanwar, 2017). La diferencia más grande entre estos conceptos y el concepto de engagement es que este segundo es bidireccional. Esto significa que son las empresas las que tienen que trabajar para mantener los altos niveles de engagement en sus trabajadores y a la vez son los trabajadores quienes deciden qué

tan comprometidos estarán con el empleador (Robinson, 2007). Otro factor importante que diferencia al engagement de los demás conceptos es que para que este ocurra los trabajadores deben estar alineados con la estrategia y meta de la empresa (Patro, 2013).

Es importante considerar que hay factores individuales y organizacionales que influyen en la implementación de estrategias de engagement. Se ha demostrado que factores como la edad y el género, y la etnicidad son algunas de las características de los trabajadores que es importante tomar en cuenta al planear estrategias de mejora del engagement (Agrawal, 2016).

También se ha identificado condiciones clave que debe haber en un entorno laboral para que haya engagement. Patro (2013), identifica cuatro de estas condiciones. La primera es la cultura organizacional, ya que dependiendo de cómo sea esta los trabajadores se sentirán empoderados para tomar decisiones importantes y cumplir con sus responsabilidades. La segunda es reforzamiento continuo, no solo por superiores, pero también por sus pares. La meta de esto es que todos estén trabajando de la mejor manera para llegar a los objetivos deseados. La tercera es que los criterios que se usarán para medir el rendimiento sean claros, para que así los trabajadores tengan claro cuáles son los objetivos y cómo deben llegar a ellos. La cuarta es el desempeño de la empresa ya que esto genera orgullo y satisfacción. Una vez que se establezcan estas condiciones el promover el engagement y la probabilidad de que los trabajadores estén engaged será mayor.

Un elemento crucial que compone la cultura organizacional es el tipo de liderazgo usado por los líderes en las empresas. El tipo de liderazgo tiene un gran impacto en el engagement de los equipos ya que hay estilos que hacen que la implementación de estrategias de engagement sea más fácil o difícil (Batista-Teran et al., 2009). Por ejemplo, el liderazgo transaccional usa incentivos y castigos para motivar a los trabajadores y a

pesar de que tiene buenos resultados, la motivación dura por poco tiempo. Por otro lado, en una empresa donde reina el tipo de liderazgo transformacional, se podrá implementar de manera más fácil estrategias de engagement (Batista-Teran et al., 2009) ya que la clave de este tipo de liderazgo es el hecho de que todos los miembros de un equipo se juntan y se motivan para alcanzar metas individuales y colectivas sin importar el rango (Burns, 1978).

Influencia del Engagement

Debido a que el engagement tiene relación con diversas áreas tanto personales como colectivas, tiene alto impacto en la productividad, en la retención de los trabajadores, en el agotamiento, en el bienestar general de la persona y de la empresa entre otros (Markos, 2010). A pesar de que este término ha tomado fuerza en los últimos años el engagement o la falta de este, no solo causa problemas en la fuerza laboral, sino que también afecta negativamente la economía de la empresa. El disengagement de los trabajadores podría costar a una empresa mediana del ranking S&P 500 (un índice que mide el rendimiento de las 500 mayores empresas en las bolsas de Estados Unidos) entre 228 y 355 millones de dólares al año (De Smet et al., 2023).

Estudios han demostrado que existe una correlación positiva entre qué tan engaged están los trabajadores y su desempeño en el trabajo. Los trabajadores son más productivos y cometen menos errores ya que son conscientes de las metas, la visión, misión y su lugar en la empresa (Tanwar 2017). Esto hace que trabajen a nivel individual y con su equipo de maneras que benefician a la empresa. Cesário y Chambel (2017) en un estudio hecho con 274 trabajadores portugueses encontraron una correlación positiva significativa entre el desempeño laboral y el engagement concluyendo que altos niveles de engagement pueden potencialmente traducirse en un valioso desempeño individual y en la eficacia organizacional.

La investigación ha demostrado que mientras más engaged estén los trabajadores menor rotación va a existir. El usar la retención de trabajadores como estrategia que aporte a alcanzar los objetivos organizacionales permite conservar a los trabajadores talentosos que aportan positiva y significativamente a la empresa (Pareek et al., 2019). Se ha demostrado que los trabajadores que están engaged no solo aportan más, pero son más leales lo que les hace menos propensos a renunciar (Agrawal, 2016).

Otro concepto que ha tomado fuerza en la psicología organizacional es el de burnout y este fenómeno se lo puede definir como una desconexión entre el trabajador y su trabajo (Leiter y Maslach, 2003) Esta desconexión causa que los trabajadores tengan poca energía y entusiasmo por sus actividades. La experiencia positiva que genera el engagement y la experiencia negativa que genera el burnout en un trabajador, se han conceptualizado como un continuo. En este continuo hay tres dimensiones interrelacionadas: agotamiento–energía, cinismo–involucramiento e ineficacia–eficacia (Cole et al., 2012; Maslach y Leiter, 2008). Agotamiento, o específicamente el agotamiento emocional, se refiere a estar desbordado emocionalmente debido al trabajo y ser incapaz de relajarse y recuperarse. El cinismo hace referencia a las actitudes distantes y negativas que puede tener una persona hacia su trabajo y/o colaboradores. Por último, la ineficiencia se refiere al sentimiento de incompetencia y falta de realización en el trabajo (Maslach y Leiter, 2008). Por ende, trabajadores que experimentan burnout están constantemente exhaustos y tiene poca motivación para cumplir con su trabajo (Freeney y Tiernan, 2006).

Medición de Engagement

Medir el engagement es todavía un reto ya que no hay una única definición (Markos y Sridevi, 2010). La definición y si se clasifica a un trabajador como engaged puede cambiar de empresa a empresa, ya que estos aspectos dependerán de la estrategia, los objetivos, los valores de esta (Schaufeli, 2013). A pesar de que se puede encontrar

varias formas de medir engagement la mayoría están basadas en las tres dimensiones principales (vigor, absorción y dedicación) y en aspectos como satisfacción laboral organizacional, empoderamiento psicológico e involucramiento laboral (Macey y Schneider, 2008).

Las dos herramientas más comunes para medir el engagement son el Utrecht Work Engagement Scale y la escala de medición de Gallup. El Utrecht Work Engagement Scale, es un instrumento de auto reporte. Este instrumento de medición es usado en la mayoría de investigación académica acerca de engagement y contiene 17 enunciados (6 de vigor, 5 de dedicación, 6 de absorción) los cuales tienen que ser contestados con una escala de Likert del 0 al 6, donde 0 es nunca o ninguna vez y 6 es siempre o todos los días (Schaufeli y Bakker, 2004).

Por otro lado, Gallup usa un cuestionario de 12 preguntas para medir el engagement de los empleados. Estas 12 preguntas están relacionadas con las necesidades básicas del lugar de trabajo, el apoyo del equipo, el crecimiento profesional y la alineación con los objetivos organizacionales. Las 12 preguntas se contestan con una escala de calificación de 5 puntos, que va de 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo). Además, se incluye una sexta opción no puntuada (no sé/no aplica) (Schaufeli y Bakker, 2010). El objetivo de la encuesta no es que los empleados simplemente completen la encuesta, el objetivo es que en base a los resultados se inicie una conversación entre los gerentes y cada uno de sus empleados (Gallup, 2024).

Afectados por el problema

Estadísticas a nivel global.

Tras hacer una revisión de las investigaciones publicadas, se ha concluido que la mayoría de los informes sobre engagement son hechos por consultoras y se ha encontrado tres consultoras principales que han investigado este tema a profundidad, estas son AON, Gallup, y McKinsey. A pesar de que todas han mostrado un gran interés por el engagement no todas las consultoras ni todos sus estudios usan el mismo método de medición. Por otro lado, el constructo que se está evaluando tampoco coincide entre ellas. Esto indica que, si bien el interés por el engagement es amplio, las diferencias metodológicas permiten una variedad de enfoques que enriquecen el análisis del tema, proporcionando múltiples perspectivas y fomentando un entendimiento más completo.

Gallup, una consultora americana que se enfoca en el engagement de los trabajadores, en la experiencia del trabajador, en transformar la cultura organizacional y el liderazgo de empresas, ha medido los niveles de engagement a escala mundial y regional desde el 2009 (Gallup, 2024). En el 2023 Gallup emitió un reporte que analiza aspectos como engagement, estrés diario, enojo diario, clima laboral y deseo por salir del trabajo actual. Este reporte indica que el promedio global de engagement es del 23%. Estos trabajadores sienten que su trabajo es significativo y están conectados con su equipo y su empresa, se sienten orgullosos de lo que hacen y no les importa dar un esfuerzo adicional por su equipo y clientes. Este ha sido el valor más alto de engagement desde el 2009 que el promedio global era del 12% (State of the global workplace, 2023).

Junto con esta cifra se encontró que a escala mundial un 59% de trabajadores no están engaged, esto significa que son trabajadores que simplemente hacen el mínimo esfuerzo y están desconectados de su trabajo y de la empresa. Adicionalmente se encontró que 18% de trabajadores están activamente disengaged y estos trabajadores no solo no les

interesa su trabajo, pero podrían actuar de formas que perjudiquen a la empresa (State of the global workplace, 2023).

Este reporte también concluyó que Asia del sur es la región que más porcentaje de engagement tiene siendo este 33%. En el segundo lugar está Estados Unidos y Canadá con un 31% de engagement y en tercer lugar está América latina y el Caribe con 31% igualmente. En Latinoamérica también se encontró que 29% no están engaged y 11% están activamente disengaged (State of the global workplace, 2023).

Por un lado, Aon Company, una empresa británica que se centra en capital de riesgo y capital humano, ha registrado datos de engagement desde el 2008. En estos datos se puede observar que, en ese año, América latina era la región con más engagement con un 71% de trabajadores engaged o mildly engaged. En ese mismo año Norte América se encontraba en segundo lugar con un 63% (Aon Hewitt, 2013) Con el pasar del tiempo estos datos han cambiado, pero América Latina sigue entre los países con más engagement.

Estadísticas a nivel Ecuador.

En el reporte de Gallup se puede ver que los niveles de engagement de Ecuador se han mantenido similares en los últimos 3 años. En el año 2021 Ecuador tuvo un porcentaje de engagement del 23.46%, de disengagement, un 60.15% y de active disengagement de 16.39%. En el año 2022 el porcentaje de engagement fue del 21.71%, disengagement de 62.51% y de active disengagement de 15.79%. Los datos del año 2023 son 21.44% de engagement, 64.15% de disengagement y 14.41% de active disengagement. Como se puede ver las cifras no cambian radicalmente, pero es importante notar que la cifra de los trabajadores que están activamente disengaged ha bajado casi 2% lo cual significa un impacto positivo en las empresas (Gallup, 2024).

Por otro lado, McKinsey, otra consultora americana que se centra en resolver problemas a nivel administrativo ha concluido que existen seis segmentos en donde

pueden caer los trabajadores según su nivel de engagement (McKinsey y Company, 2022):

El primer segmento se llama Thriving Starts o estrellas en crecimiento (4% de la fuerza laboral en una empresa típica) que son aquellos trabajadores que crean valor y elevan a sus compañeros de trabajo, adicionalmente tienen un buen equilibrio entre la vida personal y profesional. El segundo segmento es de los trabajadores que son confiables y comprometidos (38%) y no les importa ir más allá para ayudar a sus compañeros y para realizar actividades que promuevan a la organización.

El tercero es conocido como los double-dippers (5%) ya que son los trabajadores que tienen dos o más trabajos a la vez y se encuentran a lo largo del espectro del engagement. Es importante resaltar que este segmento está en crecimiento.

El siguiente son los mildly disengaged (32%) que son los trabajadores cuyo desempeño y engagement están por debajo del promedio y hacen lo justo y necesario. El penúltimo segmento son los disruptivos (11%) que son los que tienen bajos niveles de satisfacción, desempeño y engagement, y generalmente desmoralizan al resto de trabajadores. Por último, están los renunciantes o quitters (10%) que son los trabajadores que tienen el menor nivel de engagement y satisfacción y están prontos a renunciar (De Smet et al., 2023).

En un estudio realizado por Paredes et al., (2021) recogiendo datos de 300 empleados de micro, pequeñas y medianas empresas de Ecuador analizó cómo el tipo de liderazgo afecta el engagement. El estudio se enfocó específicamente en el tipo de liderazgo auténtico. Los líderes que implementan este tipo de liderazgo se caracterizan por haber desarrollado autoconciencia en temas de valores, creencias, comportamientos, por estar genuinamente interesados en ayudar y desarrollar las competencias de sus trabajadores y por valorar las diferencias individuales de los mismos (Conejero-Pérez et

al., 2022; Moriano et al., 2011) Los resultados demostraron que el liderazgo auténtico predice positivamente el engagement laboral organizacional, así mismo, se identificó que este tipo de liderazgo impulsa la productividad en los trabajadores y por ende en las organizaciones.

En otro estudio llevado a cabo en Ecuador, pero en el ámbito educativo, Villamizar Sánchez (2023) encontró que en una institución educativa pública el engagement va de la mano con la satisfacción laboral. Los resultados de los 61 participantes (profesores) indican que la mayoría de estos se encuentra en una categoría media tanto en compromiso laboral como en satisfacción laboral. Este estudio usó el Utrecht Work Engagement Scale mencionado anteriormente.

Muchos de los estudios recientes sobre engagement realizados en el sector bancario se han hecho en Asia y en África. En el estudio realizado por Siddiqui (2019), en la ciudad de Karachi en Pakistán, se analizó la relación entre la capacitación, el desarrollo y la comunicación con el engagement de los empleados en el sector bancario. Los participantes fueron 100 empleados que contestaron un cuestionario y los resultados concluyeron que una buena capacitación, un buen plan de desarrollo y una buena comunicación influyen positivamente en el engagement de los empleados.

En otro estudio llevado a cabo en Egipto, específicamente en El Cairo con 200 empleados de diferentes bancos se exploró los impulsores claves del engagement, desempeño laboral y el engagement organizacional. El análisis concluyó que el liderazgo y la justicia organizacional son los principales impulsores del engagement. Además, el engagement de los empleados impacta significativamente en el desempeño laboral, aunque menos en el engagement organizacional (Zaki Dajani, 2015).

Factores que contribuyen al problema

McKinsey ha identificado seis factores que ayudan a mejorar el engagement de los trabajadores y recapturar parte de ese valor perdido por el disengagement de los trabajadores. Estos son: a) asegurarse que haya una compensación adecuada; b) que el trabajo realizado por los trabajadores aporte significativamente a las metas de la empresa; c) que haya flexibilidad laboral en temas de modalidad de trabajo y horas de trabajo; d) que haya oportunidades de desarrollo en la carrera en la misma empresa; e) que los compañeros de trabajo sean confiables y aporten positivamente en el trabajo; y, por último, f) un entorno laboral seguro (McKinsey Quarterly, 2024). Adicional a estos factores también existen factores individuales como el género, la edad y otros factores organizacionales como el estilo de trabajo el feedback.

Kong (2009), tras realizar una investigación para determinar cómo y cuáles son las características individuales que afectan al engagement de un trabajador encontró que una característica importante que influye en el engagement es el género. Los resultados indicaron que, si bien los trabajadores hombres tienen mayores puntajes en las dimensiones de vigor y absorción, las mujeres valoran más su trabajo y se dedican significativamente más que los hombres siendo este el factor clave que aumenta los niveles de engagement. A pesar de que la diferencia es poca, Gallup encontró que a nivel mundial las mujeres están engaged en un 25% y los hombres 22% (Gallup, 2023).

En marzo del 2020 llegó la pandemia del COVID-19 y la mayoría de los trabajos tuvieron que adaptar un estilo de trabajo remoto. Una vez que el punto más crítico de la pandemia pasó, muchas compañías al ver que esta manera de trabajar era factible, mantuvieron este estilo de trabajo, otras implementaron un estilo híbrido y otras retornaron a un trabajo 100% presencial (Jindain y Gilitwala, 2023) Desde entonces se han hecho varias investigaciones sobre cómo afectan los diferentes estilos de trabajo en el engagement de los trabajadores. Naqshbandi et al., 2023 y Jindain y Gilitwala, 2023

han encontrado que el trabajo flexible o híbrido afecta positivamente al engagement de los trabajadores y a su desempeño. Así mismo, Gallup en su informe del 2023, encontró que 30% los trabajadores que trabajan exclusivamente en modalidad virtual están engaged, los que trabajan de manera híbrida un 24% y los que trabajan presencialmente un 21% (State of the global workplace, 2023).

Una investigación realizada en McKinsey encontró que el 89% de personas le importa vivir una vida con propósito y 70% de estas personas encuentra ese propósito a través del trabajo (Dhingra, 2024). Es por esto por lo que es importante que el propósito de la empresa sea auténtico y este claro entre sus trabajadores. Los empleados cuyo propósito personal se conecta con el de su lugar de trabajado, tienen cinco veces más probabilidades de sentirse realizados en el trabajo lo que lleva a que estén constantemente engaged (McKinsey Quarterly, 2024).

La compensación adecuada es un factor que ayuda a mejorar el engagement ya que esto asegura al trabajador una fuente de ingresos para él y sus familias, mejora el desempeño laboral ya que se siente valioso e impacta positivamente a la autoestima de la persona ya que es valorado. La compensación que recibe un trabajador es el reflejo de su dedicación y rendimiento dentro de la empresa y como los demás perciben o valoran su trabajo (Aziez, 2022). Un estudio realizado en Kenia por Mokaya y Kipyegon (2014) que evaluaba los factores determinantes del engagement laboral en la industria bancaria en Kenia con 214 participantes obtuvo resultados que apoyan esta idea. Los resultados mostraron que la remuneración es el mayor impulsor del engagement en comparación a otros aspectos como la recreación.

Compensación adecuada no solo hace referencia a lo monetario, pero también a cualquier recompensa que reciben los trabajadores por parte de la empresa por hacer su

trabajo con éxito. Estas recompensas no monetarias podrían ser vacaciones, días libres, beneficios dentro de la empresa, seguros de salud etc (Pranitasari et al., 2019).

Para lograr que los trabajadores estén engaged es importante ofrecer beneficios aparte de los monetarios. Algunos de los beneficios que los empleadores pueden ofrecer son apoyo emocional, psicológico y técnico. Promover un ambiente de trabajo positivo, mostrar aprecio a los trabajadores por parte de la compañía, ofrecer una compensación competitiva y justa y dar beneficios que aporten al equilibrio entre la vida laboral y personal son aspectos claves para lograr éxito en esta estrategia (Pareek et al., 2019). -

El crecimiento profesional dentro de la empresa también es un factor influyente en el engagement ya que, si un trabajador puede visualizar su futuro de carrera en una empresa, mejorara su desempeño y motivación para lograr llegar a donde quiere llegar personalmente y también a donde la empresa cree que puede llegar (Bai y Liu, 2018). Las empresas que brindan a sus trabajadores oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades tienen trabajadores con más engagement ya que estos perciben que la empresa está interesada en ellos y en su desarrollo profesional y personal (Chandani et al., 2016).

Esta idea se confirmó en un estudio realizado en Estados Unidos con 120 trabajadores de pequeñas y medianas empresas cuyo objetivo era analizar el impacto de la planificación de carrera, la autonomía del empleado y el reconocimiento del gerente en el engagement de los empleados. Los resultados indicaron que la planificación de carrera fue el factor que más contribuyó al engagement, seguida del reconocimiento del gerente y luego la autonomía del empleado. Estos resultados sugieren que es una buena estrategia discutir planes de carrera con los empleados para elevar las expectativas de promoción y así mismo los niveles de engagement (Lartey, 2021).

Por otra parte, un ambiente laboral favorable tiene un impacto positivo en los trabajadores ya que ayuda a que estén más engaged, seguros y satisfechos (Judeh, 2021). Dentro de este ambiente laboral se deben tomar en cuenta aspectos como la relación que tienen los trabajadores con otros trabajadores, los trabajadores con los superiores etc., pero también incluye aspectos del lugar físico. Que las instalaciones tengan los materiales necesarios para trabajar, que haya buena iluminación, que haya espacios para desconectar momentáneamente del trabajo, buena ventilación etc, también contribuyen a la calidad del ambiente laboral (Setiyani et al., 2019).

En otro estudio realizado en el 2017, que tenía como objetivo examinar literatura relacionada al entorno laboral y el rendimiento de los empleados de las PYMES en el Ecuador, obtuvo como resultados que el clima laboral en una empresa es crucial para el rendimiento del trabajador, ya que esto influirá en la productividad y engagement del empleado hacia la empresa (Díaz y Cadena, 2018). En un estudio realizado en pequeñas y medianas empresas de China, con un total de 301 participantes, se encontró que un ambiente laboral tóxico impacta negativamente en el engagement de los empleados. Los resultados destacan que un entorno caracterizado por acoso, bullying y exclusión, genera estrés, agotamiento, depresión y ansiedad, reduciendo el engagement (Rasool et al., 2021).

Estrategias aplicadas previamente

En el 2016, se analizaron 20 estudios para determinar la eficacia de intervenciones para incrementar el engagement. Estos estudios usaron cuatro diferentes tipos de intervenciones: desarrollo de recursos personales, desarrollo de recursos laborales, capacitación en liderazgo y promoción de la salud. En estos estudios se encontró un efecto pequeño, pero positivo en los aspectos de vigor, dedicación y absorción. También se concluyó que las intervenciones grupales tuvieron efectos más importantes y duraderos, mientras que no se contó con suficiente información de intervenciones individuales (Knight et al., 2016).

Por otro lado, Vîrgă et al. (2019) realizaron una revisión de literatura con el objetivo de evaluar la eficacia de diferentes tipos de intervenciones en el aumento del engagement de los trabajadores. Para ello, analizaron 48 artículos que reportaban haber utilizado intervenciones en diferentes instituciones, como servicios de salud, educación, servicios públicos y empresas manufactureras. Algunas de las intervenciones que fueron usadas se basaron en técnicas cognitivo-conductuales con el objetivo de enseñar a los empleados a manejar los contratiempos de manera adaptativa. También se usaron estrategias basadas en el mindfulness para aprender a manejar el estrés, intervenciones enfocadas en el desarrollo de habilidades blandas para promover relaciones de apoyo, mejorar la comunicación y empoderar a los trabajadores y, por último, intervenciones basadas en la psicología positiva enfocadas en fomentar estados positivos en los trabajadores y mejorar la eficacia personal.

La escala utilizada para medir la efectividad de las intervenciones fue el UWES. Los resultados mostraron efectos más fuertes en las áreas de vigor y dedicación. Además, se observó que las intervenciones que combinaban más de un método, como la terapia cognitivo-conductual junto con otros enfoques, eran más efectivas que las que

empleaban un solo método. Asimismo, se identificó el tiempo como un factor crucial, ya que los efectos de las intervenciones eran más fuertes durante los primeros tres meses, pero disminuían con el tiempo.

Por último, en un estudio realizado recientemente en el 2021 se encontró que las intervenciones universales son más efectivas que las personalizadas. Las intervenciones universales hacen referencia a aquellas que pueden aplicarse a cualquier población ya que se enfocan en factores y en estrategias generales. En este estudio, estas intervenciones se centraban en el fortalecimiento de recursos personales como la resiliencia y manejo de estrés y en el fortalecimiento de recursos laborales como las condiciones de trabajo. Otra conclusión crucial fue que los participantes reportaron valorar estas intervenciones ya que sí resultaban beneficiosas (Björk et al., 2021).

PROPUESTA

Objetivos

Objetivo general.

Profundizar en las causas de rotación, engagement, burnout y riesgos psicosociales en el área de negocio y brindar herramientas para mejorar estos aspectos.

Objetivos específicos.

1. Analizar datos cuantitativos ya existentes
2. Aplicar herramientas como entrevistas y talleres para obtener data cualitativa
3. Elaborar un informe de resultados con recomendaciones

Productos o actividades

La recopilación de información se dio en tres etapas: análisis de información ya existente, entrevistas y un taller para levantar información.

Los estudiantes tuvieron acceso a información cuantitativa, correspondiente a datos del año 2024, relacionada con niveles de engagement, riesgos psicosociales, y entrevistas de salida. Analizar las evaluaciones fue clave ya que estos datos cuantitativos ofrecieron información sobre cómo se sienten los trabajadores de Diners y cuáles fueron los aspectos críticos a profundizar a nivel cualitativo. Estos aspectos fueron clima laboral, balance vida y trabajo, carga laboral, procesos internos, entre otros. A partir de estos resultados se realizaron entrevistas para recopilar información sobre la experiencia y punto de vista de los colaboradores. Las entrevistas se realizaron de forma presencial a 39 de ellos y se les hizo 24 preguntas que se encuentran en el Anexo A.

Se analizaron las respuestas de las entrevistas y se identificaron los aspectos en los cuales los colaboradores se sentían satisfechos y aquellos que debían mejorar. Con

esta información, se diseñó un taller inspirado en los aspectos por trabajar para que los sean los colaboradores los que proporcionaban estrategias de mejora. Se encuentra el diseño del taller en el Anexo B.

Finalmente se elaboró un informe para el gerente de recursos humanos de Diners que contaba con la información más relevante y los resultados

Plan de implementación

Después de analizar los resultados se sugiere que Diners trabaje en estas tres áreas: ambiente laboral, crecimiento profesional y asegurarse que el propósito y/o objetivos de la empresa y de los proyectos sean auténticos y estén claros entre los trabajadores.

Para mejorar el ambiente laboral la empresa debe trabajar en mejorar las relaciones entre los trabajadores, así como la relación de trabajadores con los superiores. Para mejorar este aspecto los espacios en donde puedan desconectarse del trabajo y socializar son beneficiosos, ya que logran que se creen conexiones con colegas fuera de lo profesional. Los lugares de coworking para que los diferentes departamentos puedan trabajar juntos cuando están colaborando en un mismo proyecto es otra estrategia que se puede implementar para minimizar las brechas entre áreas, entre trabajadores y/o trabajadores y superiores. Por último, en fechas especiales como cumpleaños, Navidad, Thanksgiving, fin de año, se sugiere se realicen actividades sociales enfocadas en los colaboradores.

En el área de crecimiento profesional es importante que Diners cree planes de carrera para cada puesto y que se los respete. Estos planes deben ser detallados y presentados a los colaboradores al entrar a la empresa para que sepan exactamente qué

pasos son los que tienen que seguir para llegar a donde quieran llegar. Estos planes deben ser revisados periódicamente entre los mismos trabajadores, sus superiores y personal de recursos humanos para medir el progreso del trabajador y ver qué otras oportunidades se pueden presentar. Es importante que Diners ofrezcan capacitaciones, cursos, y/o herramientas a sus trabajadores ya que esto les hace sentir que la empresa les valora y están preocupados por su crecimiento. Por último, cuando se esté haciendo un proceso de selección es importante que primero se haga selección a la interna antes de abrirla al público general.

Es importante que todos los colaboradores dentro de Diners y más aún dentro de un equipo de trabajo estén alineados con el objetivo y propósito de la empresa, para que no sientan que cada colaborador está trabajando en beneficio propio y en contra de los demás. Cuando los trabajadores están alineados con el propósito de la empresa o de su proyecto trabajan de manera más efectiva y se sienten conectados con la empresa y con su aporte en la misma. Si para un proyecto es necesario que se trabaje interdepartamentalmente, los encargados de los equipos son los responsables de que los objetivos del proyecto estén claros entre los equipos y de que se supervise constantemente el progreso del proyecto, pero también las relaciones entre colaboradores.

Evaluación de resultados

Tras implementar las estrategias sugeridas, Diners podría hacer evaluaciones cada tres meses para asegurarse que cuenten con información actualizada y precisa. El hacer esto permite a la empresa detectar problemas emergentes, abordarlos de manera proactiva y adaptar y aplicar estrategias de manera oportuna para poder hacer mejoras y por ende mejorar la satisfacción de los empleados y la efectividad organizacional.

Por otro lado, Diners podría además de recopilar datos cuantitativos, recopilar datos cualitativos ya que esta combinación ofrece una mejor comprensión del lugar de trabajo y como se sienten sus colaboradores. Los datos cuantitativos muestran tendencias y patrones que son medibles, pero lo cualitativo añade la parte del contexto, las emociones y las motivaciones, es decir las razones atrás de las tendencias. Implementar estrategias como los talleres para recopilar información cualitativa y crear espacios en los que los colaboradores sean y se sientan escuchados servirá para la brecha entre recursos humanos y los demás departamentos.

Cuando colaboradores se vayan es importante no solo hacer una encuesta, pero darles el espacio para expresar sus comentarios y opiniones. El tener una entrevista al momento de salir permite que la empresa indague más a profundidad y recopile información importante para un futuro. Las respuestas pueden revelar las áreas de mejora, así como ideas para mejorar las prácticas y políticas laborales.

CONCLUSIONES

Diners Club Ecuador, fundada en 1968, fue la primera institución en ofrecer tarjetas de crédito en el país y continúa teniendo este producto como su principal servicio, junto con una amplia gama de soluciones financieras. La empresa cuenta con 1438 trabajadores, de los cuales 118 están en el área de negocio. Esta área se enfoca en atender a empresas y personas naturales con productos como tarjetas corporativas, préstamos y programas de educación financiera. Diners se distingue de las demás entidades bancarias ya que está comprometida a cumplir con las expectativas de sus clientes, adaptando los servicios a sus necesidades. Diners ha querido investigar los niveles de engagement de los colaboradores en el área de negocio y para eso se ha llevado a cabo este proyecto.

El concepto de Engagement fue introducido en los años noventa por William Kant. Este concepto se refiere al nivel de implicación y entusiasmo de los trabajadores en su trabajo como en su lugar de trabajo. Desde la primera vez que se usó este término ha ido evolucionando y hoy en día se lo ha dividido en tres dimensiones principales: vigor, dedicación y absorción. Cuando se habla de vigor se habla sobre altos niveles de energía y resiliencia mental, dedicación se refiere a estar completamente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de significado y por último absorción es estar completamente inmerso en el trabajo y no tener dificultad para concentrarse.

La diferencia entre engagement y otros conceptos dentro de la psicología organizacional es que esta es bidireccional, exigiendo estrategias y herramientas por parte de las organizaciones, pero también exigiendo que los empleados estén alineados con las metas y objetivos de la empresa. Varios estudios han demostrado que el engagement impacta positivamente en la productividad, retención, bienestar de los empleados y de la empresa. Así mismo, se ha visto que altos niveles de engagement reducen el burnout.

En la parte práctica, el análisis de datos cuantitativos de informes pasados realizados por la empresa y la recopilación de nueva información cualitativa fue clave en el proceso para poder hacer un diagnóstico y sacar conclusiones. Se realizaron entrevistas a 39 colaboradores en donde se hicieron preguntas relacionadas al clima laboral, carga laboral, procesos internos, crecimiento profesional y balance vida y trabajo. Tras analizar las respuestas se realizó un taller el cual tenía como objetivo recopilar sugerencias de mejora propuestas por los mismos colaboradores.

Para concluir se han hecho recomendaciones de estrategias y herramientas que se pueden implementar. Algunas han nacido de las sugerencias de colaboradores y otras recomendaciones han salido de la investigación. Estas son variadas y van desde implementar nuevos espacios en donde se pueda hacer trabajo colaborativo hasta charlas relacionados con temas importantes, pero fuera de lo laboral como la salud mental. Con las recomendaciones dadas se cree que el engagement aumentará y en futuras evaluaciones los resultados serán mejores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrawal, S. (2016). FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE ENGAGEMENT: A STUDY OF DIVERSE WORKFORCE. In *The Indian Journal of Social Work* .
https://apps.aima.in/ejournal_new/articlesPDF/Soni-Agrawal.pdf
- Aon Hewitt. (2013). 2013 Trends in Global Employee Engagement. *Consulting Performance, Reward and Talent*.
- Aziez, A. (2022). THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AND COMPENSATION AS MEDIATING ROLE. *Journal of Social Research*, 1(3), 221-230.
<https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>
- Bai, J., & Liu, J. (2018). A Study on the Influence of Career Growth on Work Engagement among New Generation Employees. *Open Journal of Business and Management*, 06(02), 300–317. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.62022>
- Batista-Taran, L., Bradley, M., Gutierrez, C., & Baralt, S. (2009). *The Role of Leadership Style in Employee Engagement*.
<https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1143&context=sferc>
- Björk, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2021). Bottom-Up Interventions Effective in Promoting Work Engagement: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730421>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- Conejero-Pérez, J.-I., López-Verdugo, I., & Hidalgo, V. (2022). ¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology, Society & Education*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.21071/psye.v14i1.14187>
- De Smet, A., Mugayar-Baldocchi, M., Reich, A., & Schaninger, B. (2023, September 11). *Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference?* McKinsey & Company; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference>
- Dhingra, N. (2024, abril). *Why should purpose matter to leaders* [Video]. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/quarterly>
- Díaz, P. M., y Cadena, A. A. D. (2018). Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las Pymes en el Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3(11), 60-63.
- Diners Club Ecuador. (2023). *Diners Club*. <https://www.dinersclub.com.ec/>
- Freeney, Y., & Tiernan, J. (2006). Employee Engagement: An Overview of the Literature on the Proposed Antithesis to Burnout. *The Irish Journal of Psychology*, 27, 130–141. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=dbf236c841363f4c047b9e58c1f5a5eac6d71c48>

Gallup, I. (2024). *About Gallup*. Gallup.com.

<https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>

Gallup, I. (2024). *About Gallup*. Gallup.com.

<https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>

Gallup, I. (2024). *Gallup's Q12 Employee Engagement Survey - Gallup*. Gallup.com.

<https://www.gallup.com/q12/>

Jindain, C., & Gilitwala, B. (2023). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2). <https://doi.org/10.1108/ramj-08-2023-0237>

Judeh, M. (2021). *Effect of Work Environment on Employee Engagement: Mediating role of ethical decision-making*. Problems and Perspectives in Management.

https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/15485/PPM_2021_03_Judeh.pdf

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and

Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33787773/WILLIAM_A._KAHN-libre.pdf?1401040562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DReproduced_with_permission_of_the_Psyc ho.pdf&Expires=1726591119&Signature=Q8QJo7w~ZcrDtqV7bWqfQFNysjYy5jV7IIR9KVBv9pIspwFqf0KggcDmnBe6afEkhwiCIADN9-eNMtzZ51Q6B8MAvOPCq2EzUwKHBN2KsITCjJs7CYDecsVpHODC6H~sJD BizeGF97wwUwnuotwvJiaQ-KrXFhMH018no8-f6NUP54u6LyyvXIUnLMMpdkVZ6D0AB-HopPBkT25ensT1l1gfVXyQw7hGeii9ogMDc2ffZ8d---51NXXpwdgt91eSYohmweblku9-QOvTtqPhTyMIhdv9rdH6OMN3frRB7isovFehtsZGM3Rk51jhlNv7iw9BAzX4dQoj~GeS9P6S~hg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work

engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812.

<https://doi.org/10.1002/job.2167>

Kong, Y. (2009). A Study on the Job Engagement of Company

Employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 65.

<https://doi.org/10.5539/ijps.v1n2p65>

Lartey, F. M. (2021). Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager

Recognition on Employee Engagement. *Journal of Human Resource and*

Sustainability Studies, 09(02), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>

Leiter, M., & Maslach, C. (2003). *AREAS OF WORKLIFE: A STRUCTURED*

APPROACH TO ORGANIZATIONAL PREDICTORS OF JOB BURNOUT.

[https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee

Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3–30.

Markos, S., & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to improving

Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12).

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332->

[libre.pdf?1640167805=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[pd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszG](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/77045834/6332-libre.pdf?1640167805=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf&Expires=1726590427&Signature=cVCXI7kG2RjINIfdRU1CD56Zjm18qIGYLubSTvBaaAbByBByUYqhoXRV7efXauIcDWUXBeuar~hT1BZGDI7rr4QapvkEGj4ghBBC1IeDpFCAWOBROeBQe-FVwc0LRs3sUHx2gwZP7o5MOaoaoDzm0x8ILg6FW7aMSyEYJgcMHnLO-mlsikgvs5rWO9sx7e3j3fN5I-ZuAj6Ab2EJVmOBNDLhBpCtkys8r~WAXrXWAeoM~OxCvoMF15oPOHvEisfpd-kTsLzXnoQl6xsXfp-66Sdlu-tiLDRGt6VoI1mhjNL9oFHnurFCDkButNFLhZS5m5KTMdxrDLpn9oPudDszGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- McKinsey & Company. (2022, May 12). *About Us*. <https://www.mckinsey.com/about-us/overview>
- McKinsey Quarterly. (2024, April 22). *Engage your workforce*. McKinsey & Company; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/quarterly/the-five-fifty/five-fifty-engage-your-workforce>
- Mokaya, S., & Kipyegon, M. (2014). Determinants of Employee Engagement in the Banking Industry in Kenya; Case of Cooperative Bank. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2*(2), 2333–6404.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/98274997/12-libre.pdf?1675627490=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDeterminants_of_Employee_Engagement_in_t.pdf&Expires=1730162881&Signature=O3aFiA3E7NvPijaon4BMnhC5u~rEz~VY3xMg~DCuHSdodFXaK0LX8jPOvgG7gvLSHbj1fQAqkSUEBheR7ADkhlBcutKeM8hjWQEMgHDO3itGVGawt-fRcax6W2pnibHuVRzMpKFzsUO~B~PlghdJelmI-tuUZCCfwI2z7gfTpfBYg-iNx8yozTH6CtJlamUtOYh8rllgtoe4rpXz2A-8EH~vKm8D0z7lrRhCE~-Tokc4E1JfAGs82mjsBMizPy~kNCppKficntwBoP3fgewWD5IwzULRJdWxlp-8kSU~5NFqX59Xz3ZbJs7e849oFy~7IyUA7xVOOQBgKgoS0DGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.-P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema, 23*(2), 336–341.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization, 31*(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2022-0097>

- Pareek, A., Mohanty, S. S., & Mangaraj, S. (2019). Systematic Review on Employee Engagement and its Impact on Employee Retention. In *Training & Development Journal*. https://www.researchgate.net/profile/Anita-Pareek/publication/338386927_Systematic_Review_on_Employee_Engagement_and_its_Impact_on_Employee_Retention/links/6239f2ba95678e2612847b84/Systematic-Review-on-Employee-Engagement-and-its-Impact-on-Employee-Retention.pdf
- Paredes, S., Salomón, J., & Rivera, J. (2021). Impact of Authentic Leadership on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior: The Meditating Role of Motivation for Work. *International Journal of Economics and Business Administration, IX* (Issue 3), 3–31. <https://doi.org/10.35808/ijeba/716>
- Patro, C. (2013). The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity. In *Managing Human Resources at the Workplace*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64661134/TheImpactofEmployeeEngamentonOrganizationsProductivity.pdf?1602523866=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Impact_of_Employee_Engagement_on_Org.pdf&Expires=1726602178&Signature=eZtHV12vFHrb6xVAhZ4T-8AImPx201o~7W2DyUWYbPtsyIfayXtyAakB5o~winKJ028zuBEspnuetpm6H WpCk1b0DN0xU3ubnvGKsMITej6SQTrO-2rp61DjvVgTxHsmxhkMq9bp2nk9JDCEfvQ3F2wp6PFNSffSm2r~hzj3t1EeOg3QV9AKqi7w2W9DzmYezCrmRqOdECarx2T1~Fray0y2FfgzcOKp2~RXZEXsi-hRErOAntWqg2G-uM~C3OMw6dUG1IegBx3fwa~enbnHMkfx4wBTMauDaskOKG3qVSxwkaGpLcGbLzk5bBiKGghdyochfoLwcy5q6f7oHQlrzA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Pranitasari, D., Trianah, L., Nuriandini, R. (2019). THE EFFECT OF COMPENSATION AND WORKING ENVIRONMENT TO EMPLOYEE ENGAGEMENT. *PT Summarecon Agung Tbk*. <https://osf.io/rduzn/download>

- Rasheed, A., Khan, S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4).
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fb013d0e1eca1d255f0590b49d344695afba9eb9>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294–2294.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Real Academia Española. (2024). Compromiso. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/compromiso?m=form>
- Robinson, D. (2007). Employee engagement. *Opinion*. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/op11.pdf>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62077535/articles_arnold_bakker_20620200212-24127-amezi3-libre.pdf?1581528994=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDefining_and_measuring_work_engagement_B.pdf&Expires=1729888291&Signature=VDkImU-k7dWLCT-ngTfgiOoqsINl0~XmNPQLyOAXfvbwxDdpdV-yarJAC76BH3eSqQOZMOo04wQImOe4nTITMmjLN1-NV5SaUPk1ZrEYJI1HmZotl5P22LE4fPIsXnoDWNk8IDCEz2jepSmZ-zQiK1cOWYXgudStWPxsO5-RXR9AwF471xr73wfXlz6P9kIMxJz0ldeEktcRR2t45Pyj~Xd7W9qcdqjmXYsp0gzAIRmErwM8uNQ9VmMbfRoz-Fo6~oQgnHjZwYR5ZpzkME4LBnxRF0gFpFNoMAmpT~IAMTGKG~2h6UFT

6xuuksHNvcBp7NPwkhw~kW~ZsIcZgAceKQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH. In *Journal of Happiness Studies* 3: 71-92.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge
- Setiyani, A., Djumarno, Riyanto, S., & Nawangsari, L. (2019). THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON FLEXIBLE WORKING HOURS, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND EMPLOYEE MOTIVATION. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112–116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>
- Siddiqui, D. A. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement - A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1). <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- Tanwar, A. (2017). Impact of Employee Engagement on Performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(5), 510–515.
<https://doi.org/10.24001/ijaems.3.5.16>
- Villamizar Sánchez, F. A. (2023). EVALUACIÓN DEL COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EN EL ECUADOR. *Revista Compendium: Cuaderons de Economía Y Administración* . oai:www.revistas.espol.edu.ec:article/1208

- Vîrgă, D., Maricuțoiu, L. P., & Iancu, A. (2019). The efficacy of work engagement interventions: A meta-analysis of controlled trials. *Current Psychology*, *40*(12), 5863–5880. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00438-z>
- Zaki Dajani, M. A. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, *3*(5), 138–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>

Anexo A: Propuesta de preguntas para entrevista

Crecimiento Profesional

1. ¿Qué es crecimiento profesional para ti? ¿Sientes que tienes oportunidades claras de crecimiento en tu puesto actual?
2. ¿Qué tipo de oportunidades de crecimiento profesional te gustaría ver más en la empresa?
3. ¿Te sientes informado sobre las opciones de desarrollo profesional que tienes disponibles? ¿Qué crees que podría mejorar en la comunicación de estas oportunidades?

Compensación No Monetaria

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?

Entrenamiento y desarrollo profesional

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?

Ambiente Laboral y Relaciones Interpersonales

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?

Herramientas de Trabajo y Procesos Internos

15. ¿Crees que las herramientas tecnológicas son adecuadas para tu trabajo diario?
¿Si, 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?

Carga de trabajo y Balance Vida-Trabajo

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?

Pregunta de cierre

24. 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 Taller

[Estructura del taller.docx](#)