

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Rotación en las organizaciones

Valeria Vivero Chiriboga

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Psicología general con concentración en psicología organizacional

Quito, 15 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**

Rotación en las organizaciones

Valeria Vivero Chiriboga

María Cristina Crespo, Phd en Humanidades y Artes

Quito, 15 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: Valeria Vivero Chiriboga

Código: 00216593

Cédula de identidad: 1758147118

Lugar y fecha: Quito, 15 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

En este trabajo se analiza la rotación laboral organizacional, trabajando en conjunto con Diners Club Ecuador. Se enfoca en los factores clave que influyen en este fenómeno, como la carga laboral, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional. A través de entrevistas y talleres, se identifican sugerencias efectivas para mejorar el bienestar de los empleados y reducir la rotación, tales como la automatización de procesos, carga laboral y crecimiento profesional. Los resultados subrayan la importancia de fomentar un entorno de trabajo positivo y comprometido, con énfasis en el talento interno y la comunicación. Las conclusiones sugieren que, al priorizar el bienestar y el desarrollo de los empleados, las organizaciones no solo logran retener talento, sino que también mejoran su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Este estudio ofrece perspectivas valiosas para empresas que buscan optimizar su gestión del talento, fortalecer su cultura organizacional y específicamente crear retención.

Palabras clave: rotación laboral, carga laboral, bienestar, ambiente de trabajo, compromiso, desarrollo profesional, Diners Club Ecuador, liderazgo efectivo, retención de talento, sostenibilidad organizacional.

ABSTRACT

This paper analyzes organizational labor turnover, working in collaboration with Diners Club Ecuador. It focuses on the key factors influencing this phenomenon, such as workload, work environment, and professional development opportunities. Through interviews and workshops, effective suggestions are identified to improve employee well-being and reduce turnover, such as process automation, workload management, and professional growth. The results highlight the importance of fostering a positive and engaged work environment, with an emphasis on internal talent and communication. The conclusions suggest that by prioritizing employee well-being and development, organizations not only retain talent but also enhance their competitiveness and long-term sustainability. This study offers valuable insights for companies seeking to optimize talent management, strengthen organizational culture, and specifically create retention.

Key words: labor turnover, workload, well-being, work environment, engagement, professional development, Diners Club Ecuador, effective leadership, talent retention, organizational sustainability.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	8
Desarrollo del Tema.....	9
Conclusiones	23
Referencias bibliográficas	25
Anexo A: Preguntas Entrevista	33
Anexo B: Estructura del taller de Diners Club	36

INTRODUCCIÓN

Solicitud de la Organización

Diners Club Ecuador ha identificado problemas relacionados con la rotación de personal entre algunos de sus empleados, lo cual afecta negativamente tanto al ambiente laboral como a los resultados organizacionales. Se abordará la solicitud de Diners Club Ecuador, a través del análisis de datos cuantitativos ya existentes, para luego profundizar en información cualitativa con entrevistas a colaboradores que pertenecen al área de negocios. Esto permitirá que se identifiquen factores, patrones y tendencias que influyen en la rotación de los empleados para poder desarrollar soluciones efectivas para un ambiente laboral más positivo y productivo.

Descripción de la Organización

Diners Club Ecuador es una compañía líder en el ámbito financiero de Ecuador, destacada por su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente, establecida en 1968. Durante su carrera, la empresa se ha enfocado en proporcionar soluciones de medios de pago y tarjetas de crédito, estableciéndose como un líder en el sector. Además de estos servicios, Diners Club también se adentra en el sector de consumo, creando productos y ventajas destinados a optimizar la experiencia de sus usuarios (Diners Club, 2024). Su objetivo principal es asegurar que sus clientes disfruten de la experiencia digital más enriquecedora, ajustándose de manera constante a los progresos tecnológicos y las exigencias del mercado.

Diners Club Internacional, con su presencia a nivel mundial, dispone de una red de más de 50 millones de locales asociados en más de 200 naciones, proporcionando a sus usuarios una extensa cobertura y comodidad en sus transacciones. En Ecuador, más de 700 mil

individuos confían en sus tarjetas, lo que demuestra su habilidad para preservar niveles de calidad y liderazgo en la zona.

Respecto a su misión, visión y principios, Diners Club Ecuador se enfoca en la innovación, el respeto y la cooperación, tanto en su equipo como en sus vínculos con los clientes. La compañía se guía por principios como la consistencia, la responsabilidad, la trascendencia y el empeño, que son esenciales para edificar una cultura empresarial robusta. Estos fundamentos no solo favorecen el desarrollo profesional y personal de sus empleados, sino que además garantizan que el servicio proporcionado sea de la máxima calidad.

Igualmente, Diners Club Ecuador se distingue por su dedicación al desarrollo sostenible y la inclusión financiera, promoviendo proyectos que aspiran a tener un efecto positivo en la sociedad. Su habilidad para ajustarse a los retos del mercado, sumada a su énfasis en la excelencia, ha facilitado que la compañía se mantenga como un ícono fiable para sus clientes y un impulsor de la innovación en el sector financiero.

Naturaleza del Problema

La rotación es un tema recurrente en el ámbito organizacional y dentro de las empresas, ya que influye directamente en el desempeño y la productividad. Rotación se refiere al proceso cuando los trabajadores salen de una empresa y otra persona toma su lugar en ese cargo específico (Price, 1977). Este fenómeno se ha convertido en un indicador clave para medir la estabilidad de la plantilla laboral, ya que cuando existe una alta rotación esto puede ser un reflejo del manejo dentro de cada empresa como la falta de compromiso, falta de satisfacción y condiciones laborales inadecuadas (Hom y Griffen, 1995). Igualmente, se ha demostrado que la rotación de personal tiene un impacto negativo en el capital humano de las organizaciones ya que afecta la moral y reduce la eficiencia en las operaciones (Allen, Bryan y Vardaman,

2010). Por esta razón, entender el tema de la rotación de personal es crucial para que todas las empresas puedan ser exitosas.

Existen dos tipos principales de rotación que son voluntaria e involuntaria (Woods, 1995). La rotación voluntaria es cuando un trabajador decide dejar su cargo por diferentes razones como falta de crecimiento profesional, búsqueda de nuevas oportunidades y falta de satisfacción laboral (Dwivedi, 2017). Aparte de estas razones, el balance entre vida y trabajo influye en la decisión de los trabajadores al momento de decidir si quedarse o irse de una empresa, por esta razón, al dar oportunidades de desarrollo de carrera reales y claras e incrementar la satisfacción dentro del trabajo, se puede disminuir la rotación voluntaria (Choi, 2021). Por otro lado, la rotación involuntaria ocurre cuando las empresas deciden despedir a un empleado; estas decisiones se suelen tomar por problemas financieros y ajustes de personal o un bajo rendimiento (Kim y Park, 2020). La transparencia al momento de este proceso, con comunicación y apoyo puede ayudar a que dentro de la empresa no se cree un ambiente de tensión (Dineen, 2020). Los dos tipos de rotación afectan a las organizaciones con factores como los costos de contratación y capacitación, el impacto en el clima laboral y el compromiso de los empleados (De Winne et al., 2019).

Las organizaciones emplean métricas cuantitativas para medir la rotación y compara el número de empleados que se van con el total de trabajadores en un tiempo específico (Kumar et al., 2023). Por el mismo lado, hay diferentes fórmulas y factores específicos que tomar en cuenta al momento de analizar la rotación. Turner (2010) presenta un grupo de métodos clásicos que se ha utilizado para medir la rotación: a) permanencia: sumar el tiempo total de todos los empleados trabajando dentro de la empresa y dividiendo para el número total de empleados. b): Acceso: mide la proporción de nuevos empleados que entran a la empresa durante un tiempo determinado. Se mide dividiendo el número de nuevos contratados durante

el periodo por el número de empleados en el periodo establecido. c): Separación: refleja cuantos empleados salieron de la organización en comparación con el tamaño promedio de la fuerza laboral. Se divide el número de empleados que salieron durante el periodo sobre el número de empleados durante el periodo. d): Retención y estabilidad: de los trabajadores a lo largo del tiempo y esto se puede obtener con la fórmula que divide el número de empleados que trabajaron todo el periodo sobre el número de empleados al inicio del periodo. e): rotación o inestabilidad laboral: se divide el número de trabajadores que salieron durante ese periodo sobre el número de trabajadores al principio del periodo. f): supervivencia: Es importante tener en cuenta cuantos trabajadores se quedan trabajando después de un periodo. Se divide el número de empleados que permanecieron durante ese periodo sobre el número de nuevas contrataciones. g): desgaste: mide rotación de personal en relación con los esfuerzos de contratación. Divide el número de empleados que salieron de la empresa sobre el número de nuevas contrataciones.

Se pueden utilizar diferentes herramientas para analizar la rotación dentro de las empresas para que así puedan prepararse previamente y que no tengan un cambio drástico que les desestabilice (Wang y Liu, 2019). Existen diferentes maneras de medir las causas de la rotación: algunas de las metodologías que se pueden utilizar son encuestas y entrevistas para analizar cómo se sienten los trabajadores dentro de las empresas y que influyen en su decisión de quedarse o irse (Haar, 2023). Al tener un sistema de retroalimentación continua que es mutua, se puede recolectar información positiva o negativa de parte de los trabajadores y así poder utilizar esas respuestas para mitigar la rotación a través de una mejora y un crecimiento interno en las organizaciones (Goller, y Späth, 2023). Se pueden hacer análisis de predicción, usar datos pasados o enfoques de aprendizaje automático, que identifican patrones y factores asociados a la rotación como su nivel de satisfacción laboral y el equilibrio entre vida personal y laboral, lo que ayuda a las empresas a anticipar posibles salidas (Chakraborty et al., 2021).

Los trabajadores de las empresas pueden tener la intención de salir de una empresa sin tener claro si lo van a hacer o no. La intención de rotación es un indicador que refleja la inclinación o el deseo de un empleado a dejar su trabajo (Mobley, 1977). La intención de rotación podría permitir un análisis temprano del comportamiento de rotación real y es una herramienta valiosa para identificar y trabajar en fallas antes de que se conviertan en problemas grandes (Meyer y Allen, 1991). Esta intención de rotación se puede medir a través de encuestas y entrevistas que pregunten si desearían salir o no de la empresa (Alam y Asim, 2019). A través de la evaluación este indicador se puede identificar problemas y de esta manera las empresas pueden implementar soluciones para poder mejorar la retención y reducir la rotación.

La rotación puede tener múltiples consecuencias negativas para las empresas. Por un lado, los costos significativos relacionados con el reclutamiento, la capacitación y la adaptación de los nuevos trabajadores (Sorensen y Ladd, 2020). Grissom y Bartanen (2019) encontraron que en el ámbito educativo se ha demostrado que la alta rotación de docentes impacta negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes. También, Usanova y Géraudel (2023), dicen que cuando hay una alta rotación puede bajar el nivel de conocimiento y experiencia dentro de las empresas, haciéndola menos competitiva que las demás.

El impacto de la rotación dentro del ámbito laboral abarca diferentes aspectos. Una alta rotación puede causar una pérdida de eficacia ya que los empleados que ingresan a las empresas están capacitándose y conociendo la cultura y la manera en la que se trabaja (De Winne et al., 2019). Hay estudios que cuentan que, dentro del área de la salud, cuando hay rotación continua, esto puede comprometer la calidad del servicio y aumentar el estrés entre los trabajadores (Ten Hoeve et al., 2020). Las organizaciones que atraviesan altos niveles de rotación deben considerar y tomar en cuenta el impacto a largo plazo y desarrollar estrategias de retención para que disminuyan los efectos negativos (De Winne et al., 2019).

Hay un fenómeno que es conocido como el contagio de rotación. Esto se refiere a cuando un empleado sale de una empresa y eso causa que otros empleados quieran salir también a causa de eso (Chung et al., 2022). Muchas veces esto sucede cuando las personas dentro de la organización ven la salida del otro trabajador como una señal de que hay fallas como insatisfacción o falta de oportunidades de crecimiento. Estudios acerca del contagio de rotación demuestran que esto sucede con más frecuencia cuando hay equipos de trabajo muy cercanos o cuando el trabajador que sale de la empresa tuvo una grande influencia en los demás y en la organización (Usanova y Geraudel, 2023). Es importante analizar y medir cómo se están sintiendo los empleados dentro de la organización al tener una comunicación abierta para crear cambios positivos que beneficien tanto a la organización como a los empleados

DESARROLLO DEL TEMA

Afectados por el problema

La PwC (2019) hizo un informe mundial que muestra que las tasas de rotación de cargos ejecutivos, en sectores financieros y tecnológicos, alcanzaron un récord histórico en el año 2018 ya que hay mucha presión y exigencia y muy poca flexibilidad. Igualmente, en firmas de abogados pequeñas alrededor del mundo, se observó que existe una alta rotación y por ende una afectación en el rendimiento cuando la empresa tiene que remplazar a los empleados que se van (Li, 2020).

El estrés es un factor clave al analizar ese porcentaje. En la industria de auditoría, se muestra que la falta de bienestar y la carga excesiva de trabajo también aumenta la intención de renunciar, y se ve eso más en los trabajadores jóvenes (Davidsson y Falck, 2021). Se ha encontrado que las inversiones en centros de aprendizaje y desarrollo en el sector de contabilidad, puedes reducir hasta un 12% de la rotación (Blann et al., 2024). En empresas multinacionales, como en el Metro de Manila se observó que la retroalimentación continua del rendimiento y el incentivo a la autonomía laboral reducen la intención de rotación (Pagdonsolan et al., 2020). También, al invertir en la experiencia y el bienestar integral del trabajador hay una mejora en la retención, así sea en empresas exigentes (PwC, 2020).

Factores que contribuyen al problema

La violencia en el entorno laboral es un factor crítico que puede afectar negativamente la satisfacción y el compromiso de los empleados, aumentando la intención de rotación (Li et al., 2020). Destacan que, en el sector de la salud, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son esenciales para contrarrestar la violencia y prevenir el desgaste

emocional. Chang et al. (2019) observan que el entusiasmo en el trabajo puede mitigar los efectos de la violencia en el compromiso profesional y la intención de dejar el empleo. Asimismo, Aman-Ullah et al. (2023) señalan que la incivilidad y la violencia laboral incrementan el burnout, lo cual actúa como un detonante en la rotación de empleados.

La insatisfacción laboral es un factor clave en la intención de rotación. Pangarso (2020) muestra que la baja satisfacción y el compromiso organizacional son predictores importantes de la rotación laboral, afectando la retención a largo plazo. Senbursa (2023) señala que la cultura organizacional tiene un impacto directo en la satisfacción y la intención de permanecer en la organización. Se ha encontrado que factores psicológicos, como la inteligencia emocional, median la relación entre la satisfacción y la rotación (Hayes y Houghton, 2019). Durante la pandemia, Wang y Liu (2019) observaron que la insatisfacción laboral en el sector salud aumentó significativamente la rotación.

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la retención de empleados y en la creación de un ambiente de trabajo positivo. Sarpong et al. (2021), indican que una cultura que promueve el compromiso y la participación de los empleados puede reducir significativamente la intención de rotación. Ali y Anwar (2021) examinan la influencia de la cultura en las empresas multinacionales, concluyendo que una cultura inclusiva y de apoyo fomenta la lealtad entre los empleados. De la misma manera, una cultura organizacional enfocada en el apoyo y trabajo en un ambiente positivo crea motivación y confianza en los trabajadores aumentando la retención (Shahid, 2018). Un estudio por Hosseini y Shahin (2021) señala que una cultura orientada a la innovación disminuye la intención de rotación en empresas intensivas en conocimiento.

El liderazgo tiene una influencia significativa en la retención de empleados, ya que puede mejorar la satisfacción y el compromiso. Hofstede (2019) argumenta que los líderes

juegan un papel importante en la formación de la cultura organizacional, lo que afecta directamente la lealtad de los empleados. Por un lado, el liderazgo efectivo puede superar las barreras culturales y mejorar la retención en un entorno diverso (Jaeger, 2019). También, Bailey et al. (2019) destacan que el liderazgo efectivo y el empoderamiento de los empleados incrementan el engagement, y, en consecuencia, la retención. Wang et al. (2021) analiza cómo diferentes tipos de liderazgo entre enfermeras afectan la intención de rotación. El liderazgo transformacional tiene un impacto negativo en la intención de rotación: cuando las enfermeras líderes tienen comportamientos transformacionales, las intenciones de renunciar disminuyen. Las características transformacionales, por ejemplo, se refieren a motivar a los empleados a cumplir objetivos profesionales y personales, teniendo un ambiente de apoyo y desarrollo (Oh y Chhinzer, 2021). Por otro lado, el liderazgo transaccional plasma un impacto positivo en la intención de rotación. Esto quiere decir que está centrado en recompensas y sanciones y puede crear un deseo de que el trabajador deje su puesto (Sithole y Sudha, 2014). Esto pasa ya que a corto plazo es efectivo para cumplir objetivos dentro de las empresas, pero no se preocupa por la parte emocional y el desarrollo a largo plazo de los empleados. Las organizaciones, como en los hospitales públicos, podrían implementar habilidades de desarrollo transformacional para reducir la rotación.

El engagement o compromiso de los empleados es un factor clave para la reducción de la rotación. Cuando un empleado está motivado y por ende satisfecho con su trabajo, también tiene compromiso afectivo. El compromiso afectivo es cuando una persona se siente conectada con la empresa y enfrenta los cambios como si fuera suya (Anand y Dhamija, 2019). Los empleados desean pertenecer a la empresa a largo plazo y eso incrementa la retención. Se encontró que la participación y el significado en el trabajo son esenciales para fomentar un compromiso que retenga a los empleados (Bailey et al., 2019). Albrecht y Marty (2017) observó que cuando los trabajadores tienen personalidades proactivas, niveles altos de

autoeficacia y los recursos laborales adecuados, estos tienen un mayor compromiso afectivo e engagement y esto hace que la rotación disminuya. Su sugerencia es tener un ambiente laboral positivo y satisfacer las necesidades emocionales y personales de los empleados.

Estrategias aplicadas previamente

Los empleados comprometidos suelen experimentar mayor satisfacción laboral y personal y productividad, reduciendo las intenciones de rotación (Albrecht et al., 2018; Bailey et al., 2019). La retroalimentación de calidad y el reconocimiento pueden mejorar aún más estos resultados. Una intervención realizada en Indonesia en una empresa que trabaja en la distribución de barras de aluminio para construcción se observó que el compromiso y la satisfacción laboral son factores importantes que han aportado a que disminuya la rotación (Sarigih y Hendy, 2022). Estudios muestran que necesidades psicológicas, como autonomía, competencia y pertenencia, juegan un rol importante en la satisfacción y retención (Agarwal, 2021; Deci et al., 2017). Además, las iniciativas de compromiso están vinculadas con una reducción del burnout, un factor clave en la rotación (Schaufeli y Bakker, 2004). Además, estas inversiones señalan el compromiso organizacional con el bienestar de los trabajadores, lo que impacta positivamente en la lealtad y retención (Garavan et al., 2019).

El estilo de liderazgo transformacional y de apoyo reducen significativamente las intenciones de rotación (Xu et al., 2022). Los líderes que fomentan la comunicación abierta y asertiva recompensan las contribuciones de los empleados y brindan reconocimiento significativo crean entornos de seguridad y pertenencia, lo que mejora el compromiso y reduce la rotación (Kim y Beehr, 2020). Según Estherita y Vasantha (2023), el liderazgo transformacional aumenta el comportamiento laboral innovador entre los trabajadores creando una mayor retención. Un ejemplo de esto es la intervención realizada en Colombia en una

empresa multinacional donde se concluyó que el liderazgo transformacional efectivo predice positivamente el clima organizacional disminuyendo de una manera significativa la intención de los trabajadores a abandonar la organización. Esos dos factores fomentan el compromiso afectivo y una mayor satisfacción laboral, creando un vínculo emocional de los empleados con las empresas y reteniéndolos (Mañas-Rodríguez et al., 2019). Además, el rol del líder en fomentar la resiliencia y gestionar el estrés puede mitigar factores asociados con la rotación (Afsar et al., 2021).

Las oportunidades de desarrollo profesional aumentan el compromiso organizacional, ya que los empleados valoran a las organizaciones que invierten en su crecimiento (Son y Kim, 2019). Un ejemplo de intervención realizada en enfermeras en Inglaterra, especialmente las que están empezando su carrera, sugiere que crear programas de mentoría para desarrollar más habilidades clínicas, apoyo psicológico, pasantías y residencia tiene un impacto positivo en la reducción de rotación. Los empleados crean un sentido de pertenencia hacia la empresa, confianza y satisfacción para seguir en la empresa a largo plazo ya que tuvieron la oportunidad de crecer profesionalmente y capacitarse (Brook et al., 2018). La capacitación y el desarrollo profesional no solo aumentan la satisfacción laboral, sino que también sirven como incentivos para que los empleados permanezcan en la empresa (Goldsworthy, 2021).

Propuesta

Objetivos

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

- Analizar datos cuantitativos entregados por la organización en encuestas de salida, satisfacción laboral y evaluaciones de bienestar
- Implementar herramientas como entrevistas y un taller para recolectar información cualitativa y recibir recomendaciones de parte de los trabajadores
- Elaborar un informe de resultados y recomendaciones

Productos o actividades

La información fue recolectada de tres distintas maneras en algunas ocasiones mediante el uso de algunos métodos. Se analizó cuantitativamente información preexistente, se realizaron entrevistas y se realizó un taller con el fin de recopilar información para después observar y organizar las sugerencias de manera cualitativa.

Diners disponía de datos cuantitativos y cualitativos del año 2024, relacionados a diferentes temas relevantes, incluyendo el nivel de engagement, entrevistas de salida y riesgos psicosociales. Al analizar esta información se determinaron ocho temáticas a profundizar: crecimiento profesional, la compensación no monetaria, entrenamiento y desarrollo profesional, clima laboral, procesos internos, carga de trabajo y balance vida-trabajo.

Se realizaron 39 entrevistas presenciales con 24 preguntas a colaboradores de negocios de empresas y negocios personas. Las preguntas de la entrevista se encuentran en el Anexo A. El objetivo fue escuchar a los trabajadores para poder entender su punto de vista y sus recomendaciones. Después de analizar las entrevistas, se pudieron reconocer que había algunos aspectos de mejora, pero también aspectos positivos.

A partir de las entrevistas, se diseñó y ejecutó un taller con el fin de que colaboradores seleccionados de manera aleatoria puedan proporcionar sugerencias para mejorar su experiencia en Diners. El diseño del taller se encuentra en el Anexo B. Durante este taller se surgieron recomendaciones de parte de los colaboradores en cinco temas importantes: crecimiento profesional, ambiente laboral, balance vida personal y profesional, carga laboral y procesos internos.

Por último, se realizó un informe con los resultados e información del proceso para el departamento de recursos humanos, y jefes de cada área de Diners, con el propósito de que puedan escuchar a sus trabajadores y mejorar en los puntos que deseen.

Plan de implementación

Tras analizar detenidamente los resultados, se han identificado tres áreas clave de mejora para aumentar la retención y el compromiso de los empleados en Diners: ambiente laboral, crecimiento profesional y carga laboral.

En cuanto al tema de ambiente laboral, se ha observado que los empleados enfrentan dificultades para encajar en los equipos, hay alta competencia entre áreas y también los trabajadores tienen falta de claridad en los objetivos. Para abordar estas cuestiones, se recomienda diseñar un espacio físico de coworking destinado a proyectos interdepartamentales que facilite la resolución de dudas, el intercambio de ideas y promueva un ambiente más colaborativo. Además, se sugiere implementar un programa de integración para nuevos colaboradores (Buddy Program), donde empleados antiguos guíen y den una buena inducción a los nuevos colegas, puede ser de gran ayuda. Por último, organizar actividades sociales y colaborativas en fechas festivas como: navidad, cumpleaños de cada mes y día del trabajador, ya que puede ofrecer oportunidades para conocerse entre áreas y fortalecer los lazos.

La falta de reconocimiento y de programas de entrenamiento han sido puntos señalados que afectan el crecimiento profesional. Para mejorar esto, se sugiere ofrecer capacitación personalizada para ampliar los conocimientos específicos de cada trabajador en su puesto. Asimismo, es crucial mejorar la comunicación dentro de la empresa en cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional y diseñar un plan de desarrollo profesional claro que incluya programas de oportunidades internas para motivar a los empleados. Además, se recomienda organizar charlas de desarrollo personal y profesional que aborden temas de bienestar integral y desarrollo sostenible de los colaboradores, como la salud mental y habilidades blandas.

La alta carga laboral ha sido identificada como un factor significativo que afecta la productividad y el compromiso de los empleados. Para abordar este problema, se recomienda optimizar los procesos mediante la automatización de tareas repetitivas y la implementación de herramientas tecnológicas. Además, es fundamental definir de manera detallada las responsabilidades de cada puesto y ofrecer capacitaciones específicas para cada rol. Un liderazgo efectivo que establezca prioridades claras y expectativas precisas también es crucial para mejorar la gestión del tiempo y reducir el desgaste emocional, contribuyendo a un ambiente de trabajo más saludable y eficiente.

Es crucial escuchar a los colaboradores y mantener una comunicación abierta y efectiva para lograr mejoras continuas en el ambiente laboral, el crecimiento profesional y la gestión de la carga laboral. De esta manera, se puede fomentar un entorno de trabajo más saludable y productivo, que a su vez aumente la retención y el compromiso de los empleados en Dinero.

CONCLUSIONES

Diners Club Ecuador, fundada en 1968, es una empresa destacada en el ámbito financiero, conocida por su liderazgo en soluciones de pago y tarjetas de crédito. Su enfoque en la innovación, la cooperación y la responsabilidad le ha permitido mantener una sólida relación con más de 700 mil clientes en Ecuador. Además, se distingue por su compromiso con el desarrollo sostenible e inclusión financiera, fomentando proyectos con impacto social positivo. La compañía sigue adaptándose a los avances tecnológicos y a las necesidades del mercado, consolidándose como un referente en el sector financiero.

En relación con los recursos humanos, la rotación de personal es un fenómeno que involucra el movimiento de trabajadores dentro y fuera de una organización en un período específico. Este concepto está estrechamente relacionado con otros factores como el engagement, la carga laboral y el ambiente laboral. Un alto nivel de engagement puede actuar como un factor protector, ya que los empleados comprometidos suelen permanecer en sus roles, encontrando significado y satisfacción en su trabajo. Por otro lado, la carga laboral excesiva y un ambiente complejo pueden aumentar la intención de rotación al generar agotamiento y estrés. La interacción de estos factores resalta la importancia de cultivar un entorno que promueva el equilibrio, la motivación y el bienestar emocional para prevenir la rotación y fomentar la satisfacción en el trabajo.

En el caso de Diners Club Ecuador, el análisis reveló que la rotación laboral en la empresa está influenciada por desafíos relacionados con la carga laboral, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional. Para abordar estos retos, la implementación de estrategias como la automatización de procesos, programas de reconocimiento y un liderazgo transformacional podría mejorar significativamente la experiencia del empleado y reducir la rotación. Las entrevistas y talleres resaltaron la importancia de priorizar el talento interno,

mejorar la comunicación y fomentar un sentido de pertenencia, aspectos clave para lograr un equipo más comprometido y estable.

En conclusión, el estudio de la rotación laboral destaca la relevancia de implementar prácticas enfocadas en el bienestar, el reconocimiento y el desarrollo profesional de los empleados. Las organizaciones deben priorizar la creación de un entorno que promueva el compromiso, reduzca el estrés y fomente el crecimiento, logrando así no solo retener talento, sino también optimizar el rendimiento organizacional. Por lo tanto, comprender la rotación de manera integral no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. Z. A. (2021). Frontline employees' high-performance work practices, engagement, and turnover intentions: The moderating role of pro-environmental behavior. *Sustainable Development*, 29(2), 237-249.
<https://doi.org/10.1002/sd.2138>
- Agarwal, U. A. (2021). Linking high-performance work systems and employee engagement: Exploring the role of empowerment and job crafting. *Employee Relations*, 43(1), 124-146. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0273>
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163.
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2017). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85.
- Ali, S., & Anwar, G. (2021). The influence of organizational culture on employee retention in multinational companies. *International Journal of Business and Management Future*, 5(2), 1-9.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Aman-Ullah, A., Ali, A., Ariza-Montes, A., Mehmood, W., & Saraih, U. N. (2023). Nexus

of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: A mediation study through job burnout. *Kybernetes*.

- Anand, K., & Dhamija, A. (2019). Job Satisfaction: Essence of Affective Commitment. *Restaurant Business*.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2019). The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 174-199. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12185>
- Blann, J. J., Kleppe, T. J., & Moon, J. (2024). Do accounting firm investments in learning and development centers pay off? SSRN. Available at SSRN 4929053.
- Brook, J., Aitken, L. M., Webb, R., MacLaren, J. & Salmon, D. (2018). Characteristics of successful interventions to reduce turnover and increase retention of early career nurses: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 91, pp. 47-59. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003
- Carter, K. M., & Barger, P. (2021). The influence of supervisor support on employee engagement and turnover intentions in healthcare. *Healthcare Management Review*, 46(1), 47-55. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000262>
- Chakraborty, R., Mridha, K., Shaw, R.N., & Ghosh, A. (2021). Study and Prediction Analysis of the Employee Turnover using Machine Learning Approaches. 2021 IEEE 4th International Conference on Computing, Power and Communication Technologies (GUCON), 1-6.
- Chang, Y. P., Lee, D. C., Chang, S. C., Lee, Y. H., & Wang, H. H. (2019). Influence of work excitement and workplace violence on professional commitment and turnover intention among hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 28(11-12), 2171-2180.
- Choi, S. (2021). Exploring employee turnover intentions: Job satisfaction and growth. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 234-250.

- Chung, D. J., Kim, A., & Kim, Y. (2022). The contagion effect of collective voluntary turnover on firm performance and moderation of communication practices. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 19-39.
- Davidsson, O., & Falck, F. (2021). Should I stay or should I go?: A quantitative study of the staff well-being and turnover problem within the audit industry.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079.
- Dineen, B. R., Allen, D. G., & Shockley, K. M. (2020). Transparency during involuntary turnover: Effects on employee reactions and retention. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 123-135. <https://doi.org/10.1037/apl0000431>
- Diners Club. (2024). Visión Diners Club Ecuador. Diners Club Ecuador. <https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>
- Dwivedi, P. (2017). UNDERSTANDING AND CONTROLLING EMPLOYEE TURNOVER. *The International Journal of Higher Education*, 1.
- Estherita, S.A., & Vasantha, S. (2023). Innovative Work Behaviour as a Mediator Between Transformational Leadership and Employee Retention.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2019).

- Training and organizational performance: A meta-analysis of the effects of training on performance outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21334>
- Grissom, J. A., & Bartanen, B. (2019). Principal effectiveness and principal turnover. *Education Finance and Policy*, 14(3), 355-382.
- Haar, J. (2023). What are the odds of burnt-out risk and leaving the job? Turnover intent consequences of worker burnout using a two sample New Zealand study. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 189-197.
- Hayes, A. F., & Houghton, J. D. (2019). Mediators of job satisfaction and turnover intentions: Evidence from the US service sector. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 325-345. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0381>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South Western College Publishing.
- Hofstede, G. (2019). *Culture and organizations: Software of the mind* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hosseini, S., & Shahin, A. (2021). An empirical study of organizational culture, innovation, and turnover intention in knowledge-intensive companies. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1080-1099. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0316>
- Jaeger, A. M. (2019). Organizational culture and national culture: A comparative perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 1140-1161.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0413>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). *Empowering leadership: Leading people to be present*

- through affective organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1690-1716.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423107>
- Kim, Y.J., & Park, T. (2020). Three Types of Turnover and Team Performance: Three Distinctive Psychological Mechanisms.
- Kumar, P., Gaikwad, S. B., Ramya, S. T., Tiwari, T., Tiwari, M., & Kumar, B. (2023). Talent retention in hospitality industry: An analysis of influence of work culture and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 65-74.
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, Z.J., & Lu, Q. (2020). Effects of organizational commitment, job satisfaction and workplace violence on turnover intention of emergency nurses: A cross-sectional study. *International journal of nursing practice*, e12854.
- Li, Q., Lourie, B., Nekrasov, A., & Shevlin, T. (2020). Employee Turnover and Firm Performance: Large-Sample Archival Evidence. CGN: Employees.
- Mañas-Rodríguez, M., Díaz-Fúnez, P., Llopis-Marín, J.M., Nieto-Escamez, F.A., & Salvador-Ferrer, C.M. (2019). Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company / La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional. *International Journal of Social Psychology*, 35, 100 - 115.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and

- employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Pagdonsolan, A. S., Garcia, M. T., & Santos, P. J. (2020). Exploring the relationship between workplace environment and employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 145-159.
- Pangarso, A. (2020). The effect of job satisfaction on turnover intentions in Star Hotel Semarang. *Sebelas Maret Business Review*.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- PwC. (2019). CEO turnover at record high. PwC.
<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2019/ceo-turnover-record-high.html>
- PwC. (n.d.). Investment in employee experience reduces absenteeism and turnover. PwC.
<https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/services-and-industries/people-and-organisation/investment-in-employee-experience-reduces-absenteeism-and-turnover.html>
- Sadeghi, A., & Khosravi, A. (2023). Examining the relationships between job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study of Iranian manufacturing industries. *Journal of Industrial Relations*, 45(1), 93-113.
- Saragih, D.A., & Hendy, H. (2022). The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Sarpong, S.A., Akom, M.S., Kusi-Owusu, E., Ofosua-Adjei, I., & Lee, Y. (2021). The Role

- of Commitment in the Relationship between Components of Organizational Culture and Intention to Stay. *Sustainability*, 13, 5151.
- Şenbursa, N. (2023). Container Port Employees' Organizational Culture Perception, Job Satisfaction & Intention to Stay at Work. *Marine Science and Technology Bulletin*.
- Sithole, A.K., & Sudha, S. (2014). Transactional Leadership Style and Employees' Turnover Intention in Information Technology Organizations. *PSN: Leadership (Topic)*.
- Son, S., & Kim, D. (2019). Organizational career growth and career commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 4287 - 4310.
- Sorensen, L. C., & Ladd, H. F. (2020). The hidden costs of teacher turnover. *AERA Open*, 6(1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/2332858420905812>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shahid, A. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research*.
- Ten Hoeve, Y., Jansen, G., & Roodbol, P. (2020). The nursing profession: Public image, self-concept, and professional identity. *A discussion paper. Nursing Open*, 7(3), 664–672. <https://doi.org/10.1002/nop2.471>
- Tian, J., Zhang, Z., & Zhao, S. (2021). Exploring the relationship between work-life balance and employee turnover intention: A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1853.
- Turner, J.H. (2010). Measuring Turnover: A Review of Traditional Measurement Methods and Development of Measurement Techniques Based on Survival Analysis. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14, 117.

- Usanova, K., & Géraudel, M. (2023). Talent turnover and the contagion effect: the case of the aerospace industry. *Human Resource Development International*.
- Wang, J., & Liu, W. (2019). Organizational commitment and employee turnover intentions: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 104(3), 476-490.
<https://doi.org/10.1037/apl0000367>
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2019). Employee engagement and job satisfaction: An examination of the relationship in the UK and the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1517-1535.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1410059>
- Woods, R. H. (1995). *Managing hospitality human resources* (2nd ed.). East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Xu, H., Wang, Z.M., Lian, N., Khan, A., & Zhang, L. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Intention to Stay: Empirical Evidence From China's Performing Arts Industry. *Frontiers in Psychology*, 13.

ANEXO A: PREGUNTAS 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 DE DINERS CLUB

Nombres de los facilitadores:**Estudiantes de Psicología último semestre****Fecha y hora de la sesión:****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.

Estructura del Taller**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 Marcadores	Alcanzar confianza con los participantes y generar un ambiente amigable entre ellos.
5 minutos	<p>Rompe hielo</p> <p>Cuéntanos un dato curioso</p> <p>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.</p>		

<p>20 minutos (6 minutos cada estación)</p>	<p>Actividad 1</p> <p>En la sala habrá tres estaciones (pueden ubicarse en las esquinas del aula), cada una con un título (Start, Stop, Continue). También hay un cartel grande y un facilitador tomando nota.</p> <p>Los participantes se dividirán en grupos de 5 a 6. Para dividirles, se les pondrá un color en el name tag (rojo, verde, azul).</p> <p>Cada grupo visita una estación por 6 a 7 minutos y luego, a la señal de los facilitadores, rota a la siguiente estación.</p> <p>Start</p> <p>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.</p> <p>Ejemplo: "Empezar a tener reuniones más cortas y enfocadas para mejorar la eficiencia."</p> <p>Preguntas a responder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué nuevas acciones o iniciativas crees que podrían mejorar nuestra colaboración y 	<p>Cartulinas grandes, marcadores, cinta adhesiva. Tres letreros (Start, Stop, Continue)</p>	<p>Identificar acciones que mejoren la colaboración, productividad y engagement en el equipo o empresa.</p> <p>Proporcionar un espacio para el feedback constructivo.</p>
---	--	--	---

	<p>aumentar el engagement en el equipo?</p> <p>2. ¿Qué prácticas o procesos de otras áreas o equipos te gustaría ver implementados en nuestra organización?</p> <p>Stop</p> <p>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.</p> <p>Ejemplo: “Se debería parar de tener problemas con el acceso a ciertas páginas”.</p> <p>Preguntas a responder:</p> <p>1. ¿Qué comportamientos o actividades actuales están afectando tu motivación o eficiencia en el trabajo?</p> <p>2. ¿Hay alguna acción que consideres innecesaria o que</p>		
--	--	--	--

	<p>cause frustración dentro del equipo?</p> <p>Continue</p> <p>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.</p> <p>Ejemplo: "Continuar con las sesiones de feedback mensual, ya que permiten resolver problemas antes de que escalen."</p> <p>Preguntas a responder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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? <p>Fuente</p> <p>Miles, M. (2023). Start, Stop, Continue: How to implement this retrospective</p>		
--	---	--	--

	model. BetterUp.		
	https://www.betterup.com/blog/start-stop-continue		

20 minutos	<p>Actividad 2</p> <p>Los participantes se dividirán en otros grupos de 5 a 6 personas cada uno. Para dividirlos, cada uno tendrá en su name tag una figura geométrica (un cuadrado, un rectángulo o un círculo).</p> <p>En cada subgrupo, hay un facilitador escuchando y tomando nota.</p> <p>Collage</p> <p>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 rotación, que no esté relacionado con aspectos monetarios.</p> <p>Dos opciones:</p> <p>Divididos en grupos de 4-5 personas, el collage se puede armar en base a estas dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (temas que salieron en las entrevistas) 	<p>Revistas, imágenes, pliego de cartulina o papel periódico, marcadores, hojas de papel, tijeras, cinta adhesiva</p>	<p>Objetivos:</p> <p>Fomentar la expresión creativa y la colaboración entre los participantes al permitirles representar visualmente sus ideas y perspectivas sobre el entorno laboral.</p>
------------	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none">• O dejar temas abiertos <p>Reflexión:</p> <p>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.</p> <p>Fuentes:</p> <p>Buzan, T. (2010). <i>The Mind Map Book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life</i>. Penguin Books.</p> <p>Shapiro, B., & Álvarez, A. (2021). <i>The Art of Collaboration: Techniques for Success in the Workplace</i>. Routledge.</p>		
--	--	--	--

5 minutos	Cierre Cada participante mencionará un tema que le parece fundamental para que Diners sea un excelente lugar para trabajar.	<ul style="list-style-type: none"> • Post-it, esferos. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.