

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 Negocios Empresas de Diners Club
del Ecuador**

Nicole Valentina Lescano Meza

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura 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 Negocios Empresas de Diners Club
del Ecuador**

Nicole Valentina Lescano Meza

Nombre del profesor, Título académico Cristina Crespo, Dra. en Humanidades y Artes

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: Nicole Valentina Lescano Meza

Código: 00322060

Cédula de identidad: 1725934515

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

El presente proyecto tuvo como objetivo principal indagar en las causas de rotación, niveles de engagement, burnout y riesgos psicosociales en el área de Negocios Empresas de Dinners Club del Ecuador. Mediante una metodología combinada de análisis cuantitativo y cualitativo se obtuvo datos e información sobre los factores críticos que afectan el bienestar y compromiso de los colaboradores como la carga laboral excesiva, complejidad de los procesos, limitado desarrollo profesional y ambiente laboral. Además, se presenta la revisión de literatura sobre el síndrome de burnout, en la cual se abordan las causas, consecuencias y estrategias recomendadas para mitigar su impacto. Este proyecto destaca la necesidad de diseñar ambientes de trabajo que promuevan el bienestar, afrontamiento saludable de estrés laboral y, por ende, el incremento de engagement y retención del talento humano.

Palabras clave: Burnout laboral; estrés; engagement; bienestar; ambiente laboral; desempeño; satisfacción laboral

ABSTRACT

The main objective of this project was to inquire into the causes of turnover, levels of engagement, burnout and work-related psychosocial risks in the Negocios Empresas area of Diners Club del Ecuador. Through a combined methodology of quantitative and qualitative analysis, data and information were obtained regarding critical factors affecting employee well-being and commitment, such as excessive workload, process complexity, limited profesional development and workplace environment. A review on burnout syndrome literature is also presented, in which the causes, consequences and recommended strategies to alleviate its impact are addressed. This project highlights the need to design work environments that promote well-being, healthy coping with work stress and, therefore, increase engagement and human talent retention.

Key words: Job burnout; work stress; engagement; well-being; workplace environment; performance; job satisfaction

TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DE RETO Y LOS INTERESADOS	8
Solicitud de la organización	8
Descripción de la organización	8
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
Síndrome de Burnout	11
Componentes del Burnout.....	14
Herramientas para evaluar el burnout.	18
Consecuencias del Burnout.	21
Afectados por el problema	24
Factores que contribuyen al problema.....	29
Estrés.....	29
Salud Mental.....	30
Carga Laboral.	31
Cultura organizacional.....	32
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal.....	34
Estrategias aplicadas previamente	35
PROPUESTA	41
Objetivos generales	41
Objetivos específicos	41
Productos o actividades	41
Plan de implementación	43
Evaluación de resultados	44
CONCLUSIONES.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXO 1: PREGUNTAS ENTREVISTA.....	58
ANEXO 2: ESTRUCTURA DEL TALLER PARTICIPATIVO EN DINERS CLUB...61	

DESCRIPCIÓN DE RETO Y LOS INTERESADOS

Solicitud de la organización

El área de Talento Humano de Banco Diners Club del Ecuador busca analizar y entender más a profundidad la realidad del departamento de Negocios de donde se han recolectado datos cuantitativos acerca de engagement, rotación, burnout y riesgos psicosociales, específicamente de las áreas de Negocios Personas y Negocios Empresas, las cuales presentan un porcentaje alto de rotación. Para lo cual, se solicitó a un grupo de estudiantes de titulación de la carrera de Psicología General de la Universidad San Francisco de Quito que estudien los datos cuantitativos recolectados para generar información cualitativa a través de entrevistas presenciales que esclarezca las problemáticas que envuelven a ambas áreas, con el objetivo de promover estrategias alineadas a la realidad de los colaboradores, que mitiguen la rotación e incrementen el engagement y retención del personal.

Descripción de la organización

Banco Diners Club Internacional nació en 1950 como un Club hecho para las personas que desean aprovechar al máximo su día a través de métodos de pago que les permitan acceder fácilmente a aquello que disfrutan (Diners Club Internacional, s.f.).

Actualmente Banco Diners Club del Ecuador es parte del grupo Pichincha, uno de los grupos del sector financiero más grandes del Ecuador, sin embargo, Diners Club siempre ha sido una empresa líder en el mercado financiero posicionando a sus clientes como el centro de su gestión (Diners Club Ecuador, s. f.). Diners es la primera entidad bancaria que emitió tarjetas de crédito en el país (Diners Club Ecuador, s. f.; Temenos, 2023), en adelante ha sido pionero en ofrecer soluciones y servicios financieros a sus socios, personas naturales, empresas, establecimientos, entre otros segmentos, manteniendo su principal objetivo de crear socios estables y permanentes en el tiempo (Diners Club Ecuador, s. f.). Sus productos

y servicios conforman un portafolio financiero diverso, desde métodos de pago, tarjetas, financiamiento hasta métodos de ahorro e inversión que están diseñados para acompañar a sus clientes a lo largo de toda su vida (Diners Club Ecuador, s. f.; Temenos, 2023). A la par, Diners Club ha forjado una red de alianzas para enriquecer su propuesta de valor ofreciendo a sus socios una gran variedad de beneficios, promociones, facilidades de pago y servicios externos (Diners Club Ecuador, s. f.) que los acercan a las experiencias que buscan sin perder la seguridad de contar un club que los respalda estén donde estén (Diners Club Internacional, s.f.).

Con el fortalecimiento de la tecnología, Diners Club actualmente se encuentra en un modelo de transición hacia la banca digital. Mónica Carrión, vicepresidenta del Centro de Servicios de Diners Club menciona que su objetivo es ofrecer flexibilidad y habilitar el acceso a sus productos y servicios las 24 horas del día, los 7 días de la semana (Temenos, 2023). Además, también menciona que la recolección de datos y uso de inteligencia artificial les proporciona información valiosa acerca del comportamiento del consumidor con el fin de proveer más productos especializados (Temenos, 2023).

Diners Club no solo se centra en la comercialización de productos y servicios financieros, Diners es una empresa comprometida con la responsabilidad social, por lo cual por más de 20 años una de sus alianzas más prominentes es UNICEF con la cual se encuentran comprometidos con la protección y educación de calidad de los infantes que viven en situaciones vulnerables (UNICEF, s.f.). A raíz de todas las innovaciones que impulsa, Diners Club continúa asegurando su posición de liderazgo y experiencia de primera calidad como entidad financiera en el Ecuador.

El enfoque innovador de Diners se ve reflejado en todas sus áreas estratégicas, cada una desempeña un papel fundamental en el crecimiento de la marca. Figuran los

vicepresidentes de los departamentos de Negocios, Centro de Servicios, Planeación y Finanzas, Riesgos, Mercadeo y Responsabilidad Social. El primer departamento abarca las líneas de servicio, se compone de los gerentes de Control Analítica Negocio, quien se encarga de categorizar a los clientes y distribuirlos por las siguientes líneas de negocios: Negocios Personas, Negocios Empresas, Ecosistemas, Regional Costa, Regional Sierra y Campañas. Específicamente las áreas de Negocios Personas y Negocios Empresas tienen 58 y 60 personas respectivamente, son las sub-áreas encargadas de comercializar los productos y servicios a personas naturales y entidades corporativas y empresariales correspondientemente (I. Comunicación personal, septiembre de 2024).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Síndrome de Burnout

El concepto del burnout nació como un término coloquial para referirse al agotamiento crónico por estrés principalmente en contextos laborales, este concepto ha sido objeto creciente de interés académico e investigaciones sistemáticas (Maslach y Schaufli, 1993). El término fue acuñado en un inicio por Herbert J. Freudenberger en 1974 gracias a su artículo *Staff Burnout*. Freudenberger fue un autor, teórico, psicólogo, educador, de origen alemán-judío, quien experimentó los horrores del Holocausto y por lo cual migró a Estados Unidos donde trabajó desde muy joven por causa de necesidad (Canter y Freudenberger, 2001). Freudenberger desarrolló el movimiento de las clínicas gratuitas para tratar abuso de sustancias (Canter y Freudenberger, 2001) y fue trabajando en ese entorno que concibió el burnout como un concepto que describe estar exhausto por el trabajo y convertir en inoperante a la persona (Freudenberger, 1974). Freudenberger fue un profesional que contribuyó inmensamente a su campo, no solo mediante su práctica clínica en el abuso de sustancias, sino mediante aportes científicos que abarcan extensas investigaciones y artículos acerca de conceptos como la ansiedad y el estrés (Canter y Freudenberger, 2001). Recibió varios premios importantes a lo largo de su carrera, entre esos destaca el premio Medalla de Oro de la Fundación Americana de Psicología a la Trayectoria Profesional en la Práctica de la Psicología [*Gold Medal Award for Life Achievement in the Practice of Psychology*] en el año 1999 (Canter y Freudenberger, 2001).

En su artículo *Staff Burnout*, Freudenberger (1974) menciona que el síndrome de burnout es exactamente lo que su definición en el diccionario describe: agotarse tras excesivas demandas de energía o recursos. Por lo que cuando una persona atraviesa este agotamiento, tiene dificultades para operar con normalidad y esto se puede manifestar mediante diferentes síntomas y grados de intensidad según la persona (Freudenberger, 1974;

Maslach y Leiter, 2017). Por otro lado, otra autora pionera en la materia del burnout, Christina Maslach lo denominó inicialmente como quemarse por el estrés con el cual no se puede lidiar, es decir que el estrés es el primer efecto que desemboca en “quemarse” o “to burned out” (Maslach, 1976).

Es importante mencionar el concepto del estrés, el pionero en el tema fue Hans Selye, quien publicó su artículo *A Syndrome produced by Diverse Nucuous Agents* en 1936, en el cual describió un conjunto de reacciones fisiológicas del cuerpo frente a circunstancias nocivas, lo que se conoce como estresores que causan una serie de acciones internas. Más tarde, en el artículo *The General Adaptation Syndrome and the Diseases of Adaptation* señaló por primera vez el término “estrés” (Selye, 1946). Lo definió como la respuesta general del organismo en busca de adaptación ante las demandas de estímulos o estresores que amenazan con alterar el equilibrio interno y este no se limita ante algún estresor en particular (Selye, 1946). Varios años más tarde, el término estrés se volvió más común en las conversaciones coloquiales, se empezó a hacer referencia a la frustración y tensión emocional, problemas de concentración, tensión muscular o como un proceso químico, entre muchas otras descripciones que son parte del estrés (Selye, 1991). Selye afirma que todas estas descripciones tienen un grado de verdad en ser consideradas estrés, dado que toda demanda de adaptabilidad desencadena la sensación del mismo, con impacto mental o somático (Selye, 1991).

La atención en el burnout se centró a partir de los años 70, varios autores señalaron que existen factores económicos, históricos y sociales que afectan a este fenómeno (Maslach y Schaufeli, 1993). El concepto evolucionó a ser descrito como un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que les ocurre a los profesionales que realizan algún tipo de trabajo con personas (Marín, 2022; Maslach y Jackson, 1981). Luego, se encontró que hay profesionales que no interactúan directamente con otras personas en su trabajo y aun así pueden ser

víctimas de burnout (Demerouti et al., 2001; Maslach et al., 1997). Este afecta progresivamente la calidad de vida de las personas y nadie está exento de sufrir los síntomas del burnout (Marín, 2022; Olivares, 2017). La OIT (2016) lo describe como un estado de agotamiento físico, mental y emocional que es resultado de la exposición prolongada a riesgos psicosociales y situaciones laborales exigentes. Leiter y Maslach (2023) lo describen hoy en día como una respuesta a factores o eventos laborales que son crónicamente estresantes y no han sido gestionados con éxito. Debido a las incidencias del burnout en la fuerza laboral, hoy está incluido dentro de la Clasificación Internacional de Enfermedades (ICD-11) como un fenómeno ocupacional denominado como Síndrome de desgaste ocupacional (INSST, 2022), mas se debe tomar en cuenta que no está clasificado como un trastorno psicológico o condición médica (WHO, 2019). Dentro del ICD-11 el concepto del burnout esta entendido como un fenómeno del contexto laboral el cual no se extiende a otras áreas de la vida y es resultado del estrés crónico que no se ha gestionado con éxito (INSST, 2022; WHO, 2019).

Con el fin de investigar más a fondo los aspectos relacionados con el burnout, en 1981, Maslach y Jackson condujeron un estudio en el cual se encontraron los tres componentes del burnout: agotamiento emocional, cinismo e ineficacia. Durante los primeros años de investigación, los profesionales que interactúan con clientes frecuentemente fueron el foco de atención, aludiendo a que las interacciones tienen una carga fuerte emocional provocando estrés crónico y burnout (Maslach y Jackson, 1981), tal como se mencionó anteriormente esto no se cumple necesariamente. El burnout nace del conflicto entre el trabajador y el ambiente de trabajo (Olivares, 2017), cuando esto ocurre repetidas veces la energía, participación y confianza disminuyen hasta que se instalan el agotamiento, el cinismo y la insatisfacción laboral (Leiter y Maslach, 2023), lo anterior descrito puede resumirse como una fluctuación entre engagement y burnout (Maslach et al., 1997). El

engagement se describe como un estado energético en el cual el profesional está comprometido con su trabajo y tiene una alta confianza en su desempeño, lo contrario ocurre en estado de burnout (Maslach et al., 1997).

Componentes del Burnout.

Maslach (1976) inició la conversación entorno a los componentes que involucra el burnout, aunque en ese momento no se les atribuían las denominaciones que actualmente se emplean. Fue años más tarde (Maslach et al., 1997) que se les otorgó términos específicos a los tres componentes que constituyen el burnout: agotamiento, cinismo e ineficacia.

El estudio del burnout a lo largo del tiempo ha resultado en varias teorías y modelos sobre el origen del mismo. Maslach y Leiter (2017) mencionan en su artículo *Understanding Burnout* que el desarrollo o etapas del burnout inicialmente se planteó a partir de la experiencia de profesionales de la salud, los cuales al experimentar demandas y carga de trabajo excesivas se agotaban emocionalmente. Luego, al tratar de afrontar las demandas ocurría el desapego hacia el trabajo resultando en cinismo. Al prolongarse la exposición frente a esta situación empezaban a sentir poca satisfacción personal y sensación de fracaso. Esta teoría se basó en asumir que uno de los componentes da paso al siguiente, aunque no hay evidencia significativa que lo apoye (Maslach y Leiter, 2017). A continuación, se describe en detalle cada componente.

Agotamiento emocional.

El primer aspecto clave del burnout es el sentimiento de agotamiento o falta de energía (INSST, 2022) sobre todo en combinación de fatiga emocional, física y mental (Marín, 2022), influido directamente por las condiciones del trabajo o factores de riesgo psicosociales y exposición prolongada frente a estas exigencias del trabajo (Seidler et al., 2014). El agotamiento se produce cuando las necesidades del trabajador se contraponen a las

exigencias del trabajo (Leiter y Maslach, 2023), por ejemplo, que un trabajador requiera mayor control y flexibilidad sobre sus tareas, y por el contrario que en su trabajo no se le otorguen estas facilidades, causando un conflicto entre ambas partes. Debido a estos conflictos, los recursos emocionales se consumen, las personas se sienten sobrepasadas, y consideran que no pueden esforzarse más a nivel psicológico (Maslach et al., 1997). El agotamiento se caracteriza por la presencia de anhedonia (ausencia de placer), impotencia y sentimiento de inutilidad, además el agotamiento emocional está relacionado con estrategias de afrontamiento enfocadas en las emociones (Marín, 2022).

Seidler et al. (2014) y Aronsson et al. (2017) encontraron que las altas demandas laborales están asociadas con el agotamiento emocional, tanto carga laboral como exigencias emocionales. También encontraron que la falta de apoyo social, junto con la falta de control laboral por baja autonomía son fuertes predictores del agotamiento emocional. En cambio, las condiciones psicosociales positivas como el clima laboral y alta autonomía pueden ser factores protectores frente al agotamiento (Seidler et al., 2014).

Debido al parecido entre agotamiento emocional y el estrés, entendiendo que el agotamiento proviene de experimentar por tiempo prolongado altos niveles de estrés, puede surgir confusión entre estos conceptos (Maslach et al., 1997). Sin embargo, los autores explican que el burnout se experimenta cuando el estrés personal se combina con el entorno laboral y las concepciones de la persona y los demás (Maslach y Leiter, 2017; OIT, 2016). Por lo tanto, el burnout constituye un modelo tridimensional, el cual además de tener como componente el agotamiento, ya sea como fatiga o agobio, también abarca los componentes de cinismo e ineficacia, los cuales representan la pérdida de conexión psicológica con el trabajo (Maslach y Leiter, 2017; Marín, 2022). Este modelo crea un concepto que va más allá de experimentar el estrés por sí solo (Maslach y Leiter, 2017).

Cinismo.

El siguiente componente del burnout es el cinismo, antes denominado despersonalización (Maslach y Leiter, 2017). Este componente se refiere a las actitudes y sentimientos negativos y de cinismo que un profesional puede desarrollar frente a otras personas (INSST, 2022; Marín, 2022; Maslach et al., 1997). Maslach (1976) en un inicio lo denomina una técnica de distanciamiento que lastima al que lo emplea como a los demás. Esto ocurre cuando los sentimientos del individuo se transforman en acciones cínicas y negativas (Maslach et al., 1997) como una forma de desapego y distanciamiento de los otros (Maslach, 1976), lo cual parece tener una fuerte conexión con el agotamiento emocional (Maslach y Jackson, 1981). Las personas con burnout aplican diferentes estrategias verbales y no verbales para dar lugar al desapego, ignorando los sentimientos (Maslach, 1976) y creando distancia interpersonal (Marín, 2022). Algunas de estas estrategias son emplear denominaciones generales y deshumanizadas que hacen referencia a una característica particular de la persona, reduciendo la complejidad humana al término utilizado (Maslach, 1976). Un ejemplo puede ser cuando el personal médico se refiere a los pacientes como “la del cáncer” o “el de la cama 4”, entre otras denominaciones, las cuales deshumanizan a las personas y, por lo tanto, evitan la cercanía emocional hacia ellas.

Otra estrategia común es la separación estricta entre la vida personal y profesional en la que no se comparten las experiencias de un entorno con el otro, logrando que los sentimientos del trabajo se mantengan en el espacio designado sin que se dispersen a otros aspectos de su vida y viceversa (Maslach, 1976). Una estrategia utilizada comúnmente es la reducción de la cercanía física, evitar contacto visual e incluso comunicarse de forma impersonal con vocabulario superficial y respuestas cortas; algunos profesionales suelen evitar el contacto prolongado con sus pacientes o clientes (Maslach, 1976). Otra estrategia de cinismo es que las personas pueden eludir la responsabilidad por decisiones fuera de su

control otorgando respuestas mecánicas y burocráticas (Maslach, 1976). Por último, otra estrategia empleada comúnmente es utilizar el humor frente a situaciones estresantes para enmascarar los sentimientos agobiantes (Maslach, 1976). Lo que provocan estas acciones es que el individuo genere una completa deshumanización y desapego de las situaciones a su alrededor con tal de no involucrarse (Maslach, 1976).

Ineficacia.

El último componente del burnout es la falta de satisfacción personal, ineficacia o falta de realización (INSST, 2022; Maslach y Leiter, 2017). La ineficacia hace referencia al bajo desempeño, baja moral o incapacidad para hacer frente a las situaciones (Maslach y Leiter, 2017). También está ligado con la autoevaluación, en este caso la persona tiende a desarrollar una imagen negativa de sí misma, especialmente en el trabajo (Marín, 2022; Maslach et al., 1997; Olivares, 2017). Una autoevaluación deteriorada provoca una disminución de la sensación de competencia, aumento de sentimientos de insatisfacción y descontento con sus funciones, y menor éxito especialmente en el contexto laboral y en relación con otras personas (Marín, 2022; Maslach et al., 1997; Olivares, 2017).

Este componente se relaciona con estrategias de afrontamiento enfocadas en los problemas (Marín, 2022). En ese sentido, Bresó et al. (2007) afirman que la autoeficacia se asocia con aspectos positivos como el incremento del compromiso y por ende fortalecimiento de la capacidad propia. Al contrario, la ineficacia se relaciona con aspectos negativos como el aumento del agotamiento y cinismo afectando la autoevaluación y el desempeño.

Una vez considerados los componentes principales del burnout, se describirán algunos modelos que permiten explorar su origen. Demerouti et al. (2001) plantearon el Modelo de demandas y recursos laborales (*Job demands-resources model*). El modelo JD-R propone que las condiciones de trabajo se pueden dividir en dos categorías: demandas y recursos laborales.

Los autores plantean que el burnout surge cuando los trabajadores experimentan demandas excesivas constantes y disponen de recursos inadecuados o limitados para poder atender y reducir las demandas impuestas; mientras que si hay un equilibrio entre ambos aumenta el engagement y bienestar en los trabajadores (Demerouti et al., 2001).

Otro modelo sobre el burnout fue igualmente propuesto por Leiter y Maslach a finales de los años 90, es el Modelo de áreas de la vida laboral (*Areas of worklife model of burnout*). Este modelo plantea que los factores estresantes son producto del conflicto, desequilibrio o desajuste entre la persona y el trabajo. Leiter y Maslach (2023) identificaron seis áreas claves que se aplican a todas las personas: carga de trabajo (demandas y recursos), control (autonomía), recompensa (reconocimiento y desarrollo), comunidad (ambiente de trabajo y relaciones laborales), equidad (justicia) y valores. Las afectaciones en estas áreas provocan comportamientos en el trabajo como menor desempeño, ausentismo, interacciones sociales limitadas y menor calidad de la salud personal. Leiter y Maslach (2023) mencionan que mientras haya más congruencia entre el trabajador y el trabajo, aumentará el engagement y comportamientos positivos.

Herramientas para evaluar el burnout.

Existen diversas herramientas diseñadas para medir la presencia y nivel de burnout en las personas, cada una contiene una metodología y enfoque diferente, aunque no ofrecen un diagnóstico del burnout. Una de las herramientas es el Inventario de Burnout de Copenhagen (*Copenhagen Burnout Inventory - CoPsoQ*), el cual está conformado por 19 ítems que abordan 3 dimensiones diferentes: burnout personal, burnout laboral y burnout por pacientes. En el CBI los ítems usan la escala de Likert para medir intensidad y frecuencia, y las respuestas se consiguen mediante auto-reporte (Barton et al., 2022).

Otro instrumento es la Herramienta de Evaluación del burnout (*Burnout Assessment Tool*), la cual aborda 4 dimensiones principales (agotamiento, distanciamiento mental, deterioro emocional y cognitivo), y 3 dimensiones secundarias (estado de ánimo deprimido, malestar psicológico y quejas psicosomáticas). El BAT está estructurado a través de una serie de afirmaciones usando escala de Likert para medir intensidad y frecuencia del burnout (Schaufeli et al., 2020). Además, Schaufeli et al. (2020) verificaron la validez y fiabilidad del instrumento.

A pesar de la existencia de otras herramientas para medir burnout, el Inventario de Burnout de Maslach (MBI) es la herramienta más común para evaluarlo. El MBI evalúa los tres componentes del burnout: agotamiento emocional, cinismo e ineficacia (Maslach et al., 1997). Las versiones iniciales medían aspectos “hipotéticos” del burnout (Maslach y Jackson, 1981). La versión preliminar consistía en 47 ítems que fue administrada a 605 personas de varias ocupaciones profesionales (Maslach y Jackson, 1981). Los ítems estaban escritos como enunciados sobre sentimiento y actitudes para los cuales la frecuencia de experimentar cada uno de los enunciados se medía en una escala de 6 puntos: 0 = nunca, 1 = pocas veces en el año, 2 = una vez al mes o menos, 3 = pocas veces al mes, 4 = una vez a la semana, 5 = pocas veces a la semana, 6 = todos los días (Maslach y Jackson, 1981). Después de un análisis, los ítems fueron reducidos a un total de 25, siendo administrados a 420 personas con la misma descripción anterior, los resultados se mostraron similares al primer grupo por lo que se combinaron para analizarlos (n=1025) (Maslach y Jackson, 1981). Cabe recalcar que en la versión original del inventario existía otra escala que medía la intensidad del sentimiento, pero se eliminó debido a la redundancia con la escala de frecuencia (Maslach y Jackson, 1981; Maslach et al., 1997). Para 1997, el inventario había evolucionado, con 22 ítems en forma de enunciados sobre emociones y actitudes, y la misma escala de medición antes mencionada. Se explica que la escala utiliza el formato antes descrito para minimizar

respuestas similares o correlaciones con otros instrumentos de medición (Maslach et al., 1997).

A la categoría de agotamiento emocional responden 9 ítems, los cuales evalúan los sentimientos de sobrecarga y fatiga emocional por el trabajo; en cinismo son 5 ítems que evalúan las respuestas insensibles e impersonales frente a otras personas; en ineficacia corresponden 8 ítems que evalúan sentimientos de logro y satisfacción laboral (Maslach et al., 1997). Para los primeros dos componentes un mayor puntaje significa mayor probabilidad de experimentar burnout, mientras que en el último componente un mayor puntaje significa menor probabilidad de experimentar burnout, además todos los componentes son contabilizados por separado (Maslach et al., 1997). En el artículo se menciona que, a través de la investigación, los tres componentes siempre son mencionados con diferentes definiciones. Por ejemplo, el agotamiento a menudo se describe como pérdida de energía, debilidad, cansancio o fatiga; el cinismo también se describe como negativismo, actitudes inapropiadas, pérdida de ilusión e irritabilidad; la ineficacia se suele describir como poca productividad, baja moral e incapacidad de afrontamiento (Maslach et al., 1997)

Originalmente el MBI fue diseñado para evaluar el burnout en profesionales de servicios humanos (quienes tiene contacto directo con personas), el cual es denominado como MBI – Encuesta de Servicios Humanos (MBI-HSS) (Maslach et al., 1997) Sin embargo, se desarrollaron 2 versiones más: MBI – Encuesta para Educadores (MBI – ES) y el MBI – Encuesta General (MBI – GS) (Maslach et al., 1997). Esta última versión se adapta a profesionales que no tienen contacto con personas de forma regular o necesaria para desempeñar su trabajo, por lo tanto, lo define como la crisis con relación al trabajo (Maslach et al., 1997). El MBI – GS está pensado para que mida lo mismo que el MBI – HSS, con la diferencia principal de que los ítems no están enfocados en que las interacciones sociales son

el origen del burnout, sino que son enunciados con énfasis general en el trabajo (Maslach et al., 1997).

Consecuencias del Burnout.

Varios estudios han evidenciado que el burnout tiene un impacto significativo en la salud física y psicológica, y comportamientos organizacionales. Las consecuencias del burnout tienen un impacto importante en la persona que lo padece y la institución para la cual trabaja por el deterioro de su desempeño (Freudenberger, 1974; Leiter y Maslach, 2023; OIT, 2016; Salvagioni et al., 2017). Desde los años 70, Freudenberger ya identificó varios síntomas vinculados al burnout, los cuales han mantenido su relevancia en investigaciones actuales. En la actualidad, las investigaciones han ampliado el panorama, asociando el burnout con una gran variedad de síntomas y malestares.

Inicialmente se asociaron algunos síntomas físicos como la fatiga extrema (Marín, 2022; Maslach y Leiter, 2017; Salvagioni et al., 2017), migrañas (APA, 2023c; Marín, 2022; Maslach y Leiter, 2017; OIT, 2016), malestar estomacal persistente o desórdenes gastrointestinales (Marín, 2022; Maslach y Leiter, 2017; Salvagioni et al., 2017), úlceras (Maslach, 1976), insomnio (APA, 2023c; Marín, 2022; Maslach y Leiter, 2017; OIT, 2016; Salvagioni et al., 2017), falta de descanso apropiado, problemas para dormir o insomnia (OIT, 2016; Maslach y Leiter, 2017; Metlaine et al., 2017; Salvagioni et al., 2017), dificultad para respirar y enfermedades pulmonares (Marín, 2022; Maslach y Leiter, 2017; Von Känel et al., 2020). También el agravamiento de enfermedades cardiovasculares y trastornos musculoesqueléticos (APA, 2023c; Marín, 2022; Maslach y Leiter, 2017; OIT, 2016; Organización Panamericana de la Salud y Ministerio de Salud Pública, 2022; Salvagioni et al., 2017; Von Känel et al., 2020) e incluso se afirmó que el estrés crónico producido por ambientes de trabajo tóxicos conduce al desarrollo de enfermedades graves como depresión

(Maslach y Leiter, 2017; Salvagioni et al., 2017; Sleek, 2024; Von Känel et al., 2020), cáncer (Sleek, 2024), diabetes (Salvagioni et al., 2017), entre otros.

Freudenberger (1974) lo definió de forma clásica como somatizar todo en el cuerpo. Von Känel et al. (2020) encontraron asociaciones entre los componentes del burnout y enfermedades somáticas. Por ejemplo, se encontró que el agotamiento aumenta en un 40% el riesgo de padecer hipertensión arterial, mientras que la ineficacia se asocia con las enfermedades pulmonares crónicas en un 47%. Aunque los autores (Von Känel et al., 2020) mencionan que se ajustó variables sociodemográficas y síntomas de depresión, las asociaciones entre burnout y algunas enfermedades somáticas persistieron.

Por otro lado, varios de los malestares antes descritos también pueden conducir a comportamientos de afrontamiento negativos como llevar una dieta poco saludable (OIT, 2016) y el incremento en la ingesta de tranquilizantes (Maslach, 1976; Olivares, 2017; Salvagioni et al., 2017), drogas y alcohol (Marín, 2022; Maslach et al., 1997; OIT, 2016) y el hábito de fumar (OIT, 2016) que le dan una “solución” temporal al malestar constante del burnout (Maslach, 1976).

El individuo que experimenta burnout puede tener dificultades para controlar sus emociones (Freudenberger, 1974; Marín, 2022; OIT, 2016), experimenta aburrimiento, decepción, ansiedad, entre otros (Marín, 2022). Así mismo se asocian síntomas cognitivos como problemas de concentración, memoria, sensación de culpa, autoinmolación, baja autoestima (Marín, 2022; Olivares, 2017). Por otro lado, también se asocian síntomas conductuales que se manifiestan en el comportamiento cotidiano del individuo y pueden ser contradictorios a su conducta usual, esto incluye ira, frustración, irritación, apatía y hostilidad como reacciones instantáneas (Maslach y Leiter, 2017; OIT, 2016; Olivares, 2017). También se abruma fácilmente por lo que demuestra paranoia (Marín, 2022; Olivares, 2017), y tiende a

tomar decisiones imprudentes (Marín, 2022). Adopta actitudes negativas como la pérdida de interés (Maslach y Leiter, 2017), baja productividad (APA, 2023b; Maslach y Leiter, 2017; OMS, 2022b; Salvagioni et al., 2017; Von Känel et al., 2020;), resistencia a los cambios o rigidez (Marín, 2022; Olivares, 2017), pensamiento crítico y cerrado, puede aislarse (Marín, 2022; Olivares, 2017) y encasillarse en el trabajo, aunque su desempeño sea insuficiente (Freudenberger, 1974).

En la línea profesional, existen otros factores laborales que se relacionan con el burnout, la OIT (2016) afirma que el estrés laboral afecta gravemente el desempeño de los trabajadores e incluso pueden afectar negativamente al lugar de trabajo. Algunos pueden ser la carencia de sentido de pertenencia o compromiso (Maslach y Leiter, 2017; Salvagioni et al., 2017), los accidentes laborales (OIT, 2016), el ausentismo (APA, 2023b; Lohaus y Habermann, 2019; Maslach y Leiter, 2017; OIT, 2016; Salvagioni et al., 2017; Von Känel et al., 2020) y el presentismo (APA, 2023c; Lohaus y Habermann, 2019; OIT, 2016; Salvagioni et al., 2017), la rotación y la moral baja (Maslach et al., 1997; OIT, 2016), ya que la respuesta más común a los sentimientos negativos suele ser renunciar y dejar el puesto de trabajo (Maslach y Leiter, 2017; OIT, 2016). Según la APA (2023b) un 58% de trabajadores encuestados que reportaron un ambiente laboral tóxico, intentaron buscar un nuevo trabajo, casi el doble de los que no reportaron ambientes tóxicos. Lo mencionado anteriormente también se traduce como un costo para las organizaciones en materia de seguridad y funcionamiento general (OIT, 2016; Pietra, 2021).

El ausentismo es uno de los factores relacionados con el estrés laboral y riesgos psicosociales más repetitivo (OIT, 2016). Los problemas de salud son la principal fuente de ausencias en el trabajo (Lohaus y Habermann, 2019), pero también se puede presentar ausentismo debido a la limitada promoción profesional, carga de trabajo, desigualdad en el reconocimiento, calidad del liderazgo, entre otros (OIT, 2016). Algo semejante ocurre con el

presentismo, el cual se refiere a asistir al trabajo sin lograr la productividad esperada debido a problemas de salud (Lohaus y Habermann, 2019). La OIT (2016) menciona que el presentismo es aún más común que el ausentismo y se genera por varios factores, como una prolongada antigüedad en el trabajo, políticas sobre remuneración, diseño del trabajo, exigencias por presión del tiempo, escasos recursos, entre otros. Incluso, se menciona que el presentismo por sí solo puede conducir a la fatiga crónica.

La OIT (2016) también explica que los accidentes laborales se relacionan más con la presión frente a la eficacia y gestión del tiempo, que por errores humanos. Según la OIT (2016) el burnout está directamente relacionado con la disminución de la seguridad laboral, y aumenta la posibilidad de experimentar accidentes y errores de juicio. El burnout también afecta la calidad del servicio ofrecido, muchas veces los colaboradores pierden el interés en ayudar a sus clientes o compañeros (Maslach y Jackson, 1981).

Por otro lado, el burnout también se correlaciona con diferentes situaciones perjudiciales para la salud mental tales como el alcoholismo, las enfermedades mentales (Maslach, 1976; OIT, 2016), rigidez en las relaciones sociales (OIT, 2016), los conflictos maritales (Maslach et al., 1997) y el suicidio (Maslach, 1976; OIT, 2016). Maslach (1976) comenta que el estrés laboral no resuelto tiende a repercutir negativamente en las relaciones familiares, ya que las tensiones acumuladas del trabajo pueden influir en generar conflictos o malentendidos personales que, en muchos casos, se atribuyen de manera equivocada a otros factores.

Afectados por el problema

Los factores que predisponen al burnout pueden repetirse en diferentes contextos, sin embargo, hay personas que tienen más probabilidades de estar expuestos debido a la labor que realizan, el ambiente laboral y la forma de realizar el trabajo (OMS, 2024). Cada día

ingresan trabajadores felices y expectantes a sus nuevos puestos de trabajo y luego sufren las consecuencias del burnout por las condiciones laborales que desgastan su energía, motivación y satisfacción personal (Maslach y Leiter, 2017). Lamentablemente, las personas no se dan cuenta de que han sobrepasado el límite del estrés hasta que sufren las consecuencias en el trabajo. Por ejemplo, los profesionales de la salud a menudo enfrentan situaciones adversas (OMS, 2024), las cuales combinadas con la responsabilidad de responder ante las necesidades de los demás y las largas jornadas de trabajo (Freudenberger, 1974) pueden producir estrés crónico que silenciosamente termina afectando a los profesionales y a sus clientes (Maslach, 1976). Esto no solo afecta a los colaboradores, las organizaciones también deben lidiar con el bajo rendimiento, menor productividad, incremento de costos y alta rotación de personal (OIT, 2016; Pietra, 2021); y para los gobiernos significa mayor presupuesto en áreas médicas, así como pérdida de ingresos y menor productividad a nivel país. Como ejemplo, para 2016 se pudo calcular a nivel europeo los costes de las consecuencias del burnout, el ausentismo y presentismo, que costaron 272 billones de euros y la falta de productividad tuvo un costo de 242 billones de euros (OIT, 2016).

La agencia de la Unión Europea (UE) se encarga de recopilar datos acerca de las condiciones de trabajo mediante la encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (OIT, 2016). En el 2021 se condujo la *Encuesta Telefónica Europea sobre las condiciones de trabajo (European Working Conditions Telephone Survey 2021 - EWCTS)*, la cual abarca cerca de 70 000 trabajadores en diversos países europeos (Eurofond, 2024). Los resultados están clasificados en diferentes categorías junto con sus respectivas preguntas y también se pueden aplicar diferentes filtros sobre género, empleabilidad, sector y país (Eurofond, 2024). Según los resultados de la pregunta sobre si han experimentado agotamiento físico o emocional correspondiente a la categoría “*salud y bienestar*”, los resultados arrojaron que en la Unión Europea un 60% no sufre de burnout, sin embargo, un 22% y un 4% sufren de

agotamiento físico y emocional respectivamente, y un 13% sufre de burnout (Eurofond, 2024), es decir que las poblaciones europeas, en su mayoría experimentan más agotamiento físico que agotamiento emocional y burnout. Por otro lado, el informe de *Riesgos psicosociales en Europa: prevalencia y estrategias de prevención* de 2014 reportó que el 25% de los trabajadores han experimentado estrés durante la mayor parte de su tiempo en el trabajo; incluso un porcentaje similar reportó que el trabajo afecta negativamente a su salud (OIT, 2016).

En 2023 se realizó la *Encuesta de Trabajo en América (Work in America Survey)* de la Asociación Americana de Psicología a más de 2.500 trabajadores, la cual confirma la relevancia de la salud mental en el trabajo. El 92% de los trabajadores encuestados reportaron que es importante trabajar en un lugar donde se valore su salud mental y el 95% reportó que es importante trabajar para una organización que respete los límites entre el trabajo y el tiempo libre (APA, 2023b). Específicamente el 77% de los trabajadores reportó experimentar estrés laboral y el 57% indicó experimentar impactos negativos asociados con burnout, como agotamiento emocional, poca motivación, deseo de renunciar, irritabilidad, ineficiencia (APA, 2023b). En la encuesta también se encontró que el 40% mencionó que la organización ofrece una cultura que respeta el tiempo libre. En 2024 también se llevó a cabo la Encuesta de Trabajo en América (APA, 2024), la cual indica que el 43% de los encuestados reportaron sentirse normalmente tensos y estresados en el trabajo; y una gran mayoría (67%) reportaron que en el último mes han experimentado síntomas del burnout como falta de interés y motivación, poca energía, soledad o aislamiento y carencia de esfuerzo en el trabajo, lo cual es un porcentaje bastante alto.

En cuanto a burnout y género, también es importante mencionar su impacto. Algunos estudios han encontrado que el género femenino se asocia con un mayor riesgo de sufrir burnout (OIT, 2016). Esto se asocia a la presión por cumplir estándares sociales en el hogar y

al mismo tiempo en el trabajo, además de lidiar con imposiciones por roles de género, inseguridad, riesgos de acoso, violencia y discriminación de género en su vida personal y laboral, por ejemplo, la brecha salarial (OIT, 2016). Al tratar de mantener el equilibrio entre lo mencionado, las mujeres pueden ser más propensas a vivir situaciones de estrés, depresión y fatiga (OIT, 2016).

Según los datos de la EWCTS de 2021 (Eurofond, 2024), en la pregunta sobre si han experimentado agotamiento física o emocional correspondiente a la categoría “*salud y bienestar*”, los resultados muestran que las mujeres reportan mayores porcentajes en comparación con los hombres sobre experimentar burnout y agotamiento físico: el 15% de las mujeres reportó sufrir burnout, en cambio los hombres que sufren burnout son el 11%. Además, un 63% de hombres reportaron no experimentar burnout, al igual que un 57% de mujeres (Eurofond, 2024). Según la OIT (2016) las mujeres suelen estar más predispuestas a admitir los síntomas que han percibido del estrés, mientras que los hombres dan menos importancia a los malestares y no suelen buscar estrategias para mejorar los niveles de estrés. Además, también se menciona que los hombres tienden a ser diagnosticados con enfermedades crónicas físicas relacionadas con altos niveles de estrés al contrario de las mujeres (OIT, 2016).

En referencia al impacto del burnout en diferentes profesiones e industrias, la OIT (2016) realizó una encuesta de opinión a expertos en la materia del estrés laboral, 324 expertos de 54 países respondieron la encuesta. La encuesta reveló que el 90% de los expertos estaba de acuerdo en que el estrés laboral es un fenómeno de gran importancia a nivel global, el 95% concluyó que es una preocupación en su país y el 75% reportó que hay aún más preocupación en ciertas industrias como la sanitaria, ventas, educación, entre otros. Actualmente, se conocen que los profesionales de la salud son uno de los grupos más afectados por el burnout, la ansiedad y depresión, justamente entre enero de 2020 a abril de

2022, al menos un cuarto de los profesionales de la salud reportó síntomas de las tres condiciones mencionadas y aun no se han visto reducciones significativas (WHO, 2024).

En el caso del sector financiero, en la EWCTS de 2021 (Eurofond, 2024), la pregunta sobre experimentar agotamiento físico o emocional correspondiente a la categoría “*salud y bienestar*”, los resultados demuestran que en el *sector financiero y otros servicios* de la Unión Europea, las personas que no sufren de burnout representan el 63%, quienes sufren de agotamiento físico son un 20% y el 12% reportó haber experimentado burnout (Eurofond, 2024). Por otro lado, respecto a la pregunta sobre el *engagement y satisfacción laboral*, en el *sector financiero y otros servicios* se encontró que un 41% experimenta un nivel alto de engagement, un 37% reporta un nivel medio y un 22% reporta un nivel bajo de engagement (Eurofond, 2024). Otro estudio realizado por Metlaine et al. (2017) con 1300 profesionales de una empresa financiera arrojó que la prevalencia del burnout era de 10% (9% sufren de burnout moderado y 1% un nivel severo), y 78% de los participantes mantenían un nivel moderado a alto de agotamiento emocional, además, los autores mencionan que la población reportó estrés/carga laboral (23%) con un alto nivel de satisfacción laboral (93%). Así que este estudio concluyó que hay una prevalencia moderada de burnout en profesionales financieros con una gran carga laboral y buenos niveles de satisfacción laboral (Metlaine et al., 2017).

Respecto a Ecuador, hay pocos datos recopilados que hagan referencia específicamente al burnout, aunque hay datos sobre estrés. En el 2018 se reportaron un total de 932 enfermedades ocupacionales a la Dirección General de Riesgos del Trabajo del IESS y, entre las causas indirectas relacionadas con el trabajador, el estrés representa un 22,5% (OPS y MSP, 2022). Además, un estudio realizado en la provincia El Oro por Velásquez-Vasquez et al. (2024) a 384 profesionales de los sectores de salud, comercial, financiero y educativo reportaron que los indicios de agotamiento están presentes en el 20%; cerca del

30% tiene indicios de cinismo y cerca de 40% no se considera eficaz; del total de la población estudiada, un 19% tiene un alto riesgo de desarrollar burnout. Velásquez-Vasquez et al. (2024) concluyeron que los niveles de burnout responden a las exigencias y entornos laborales de cada sector.

Factores que contribuyen al problema

Hay una gran variedad de factores que contribuyen al desarrollo del burnout en los trabajadores, incluso varios estudios consideran que estos factores se afectan mutuamente creando las condiciones perfectas para desencadenar burnout (Sarkar et al., 2024). Aronsson et al. (2017) mencionan que pueden ser factores situacionales, como en las organizaciones, e individuales, como la personalidad. A continuación, se describen algunos factores que se han mencionado repetidamente en la literatura sobre el burnout laboral.

Estrés.

Como se mencionó anteriormente, el estrés es el factor primario que desencadena el burnout y no se puede evitar, pero sí se puede reducir (Dewi y Riana, 2019). De hecho, el estrés bien gestionado puede ser un factor positivo para el trabajador en el cumplimiento de sus tareas en tiempo y forma (Dewi y Riana, 2019). Cuando existe una exposición negativa frecuente a factores que generan estrés en el trabajador, se produce el estrés crónico dando paso al agotamiento y el surgimiento del distanciamiento hacia el trabajo (cinismo) y baja satisfacción laboral (ineficacia), lo que se conoce como los componentes del burnout. La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016) señala que:

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo

para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa. (p. 2)

Esto sugiere que el estrés afecta según las condiciones del ambiente de trabajo, estas condiciones se denominan factores de riesgo psicosociales, los cuales surgen por la interacción entre aspectos del trabajo y aspectos humanos (OIT, 2016). Varios factores mencionados como las exigencias laborales y falta de recursos (Bakker y De Vries, 2020), generan mayor conflicto y dificultad para manejar situaciones estresantes, creando una exposición prolongada, lo que vulnera a los trabajadores y los expone al surgimiento del burnout (Dewi y Riana, 2019).

Salud Mental.

La salud mental es un estado mental de bienestar que permite a las personas lidiar con el estrés de la vida, reconocer las habilidades propias, aprender y trabajar bien, y contribuir a la comunidad (WHO, 2022). Sarkar et al. (2024) señalan que tener problemas de salud mental conduce al deterioro de la productividad, satisfacción laboral, burnout, entre otros; en cambio, contar con una buena salud mental favorece comportamientos positivos.

Según el *Atlas de Salud Mental* de la Organización Mundial de la Salud (WHO, 2021) se reveló que solo el 35% de los países cuentan con programas nacionales que promuevan y prevengan la salud mental en los entornos laborales. A raíz de la crisis sanitaria de 2020 aumentaron los problemas de salud mental, dando a conocer que los gobiernos no estaban preparados para asumir responsabilidad con la salud mental (WHO, 2021). Incluso, el *Atlas de Salud Mental* manifestó que los gobiernos solo dispusieron hasta un 2% de los presupuestos para salud mental (WHO, 2021). A partir de la encuesta mundialmente realizada por la OIT (2016) a expertos en estrés, se concluyó que la falta de consenso gubernamental es uno de los principales obstáculos para abordar la salud mental en el trabajo de forma efectiva.

Se encontró que los principales factores que continúan contribuyendo al problema son la falta de recursos, aplicación ineficiente de la normativa y una escasa integración de los problemas de salud y el lugar de trabajo.

A partir de los problemas de salud mental debido a la pandemia de 2020 por el COVID-19, el Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS) y el Dr. Vivek Murthy, cirujano general, publicaron el *Marco del Cirujano General para la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo [Surgeon General's Framework for Mental Health & Well-Being in the Workplace]* el cual propone cinco componentes esenciales para favorecer la salud mental y el bienestar en diferentes organizaciones e industrias: protección frente al daño, conexión y comunidad, equilibrio entre trabajo – vida, ser valorado (*mattering*) y oportunidad de crecimiento (HHS, 2022). Estos componentes también fueron evaluados en la Encuesta del trabajo de la APA de 2023. Según la encuesta (APA, 2023b) el componente de protección frente al daño señaló que el 22% de los encuestados reportaron haber experimentado o tener miedo de experimentar daño hacia su salud mental en el trabajo. Además, el 52% de los encuestados que reportaron un ambiente laboral tóxico, fueron más propensos a experimentar daño a su salud mental en el trabajo. La OMS menciona que se encontró que los ambientes laborales intensifican problemas sociales como la desigualdad y esto a su vez afecta gravemente la salud mental de los trabajadores (2022b; 2024). Al mismo tiempo, en casos de presentarse acoso laboral (*mobbing*) este representa otro riesgo para la salud mental en el trabajo y el burnout (OMS, 2022a; Seidler et al., 2014).

Carga Laboral.

Las altas demandas y exigencias en el trabajo son un factor importante frente a la exposición constante al estrés y pronto desarrollo del burnout (Metlaine et al., 2017). La carga laboral se suele definir a partir de la cantidad de demandas requeridas para completar una tarea y la habilidad del individuo para completarla. A medida que las exigencias exceden

la cantidad de los recursos disponibles ocurre la sobrecarga de trabajo (Webster y Weller, 2018). Los recursos se entienden como aspectos psicológicos, físicos, sociales y organizacionales que permiten alcanzar objetivos, cumplir tareas y promueven el desarrollo, como la autonomía, o el apoyo social (Bakker y De Vries, 2020). El que la organización demande excesivamente a sus trabajadores representan un conflicto cuando otorga pocos recursos para el desarrollo de las funciones, provocando exposición prolongada frente a la dificultad para cumplir las demandas. Un ejemplo claro puede ser la falta de personal, esto agrega demandas y sobrecarga de trabajo excesivo por lo que se generan ambientes de trabajo con condiciones poco óptimas (WHO, 2024). La sobrecarga laboral afecta la motivación, compromiso con la organización, productividad, aumenta la insatisfacción laboral y da paso a más conflictos entre condiciones del trabajo y el individuo (Bhalla et al., 2019).

Leiter y Maslach (2017) sostienen que el punto crítico ocurre cuando las personas no pueden recuperar su vitalidad a partir de la carga excesiva de trabajo, y en combinación hay poco tiempo de recuperación o descanso. Incluso, las demandas pueden sentirse en mayor magnitud cuando los trabajadores perciben expectativas fuera del límite de rol o puesto de trabajo, creando el conflicto entre el trabajador y condiciones del trabajo (Leiter y Maslach, 2017). Frank (2023) encontró en su estudio que una de las causas principales de burnout en la industria financiera alemana es la carga laboral excesiva y presión ante resultados, esto engloba horarios extendidos, objetivos poco realistas y presión por regulaciones. Esto refuerza la relación que existen entre altas demandas y agotamiento de recursos emocionales que conducen al burnout.

Cultura organizacional.

La cultura organizacional se define como una “forma de vivir” de la organización (Munteanu y Paun Oana, 2017). Es un proceso colaborativo en el cual se crea comprensión compartida entre los individuos de una organización orientando la realidad hacia un propósito

y acciones compartidas (Watkins, 2013); esto crea un entorno en el cual los trabajadores se comportan en base a valores, principios y normas compartidas de la organización (Morelli y Wang, 2020). Las organizaciones que priorizan las estrategias que promueven la conexión y apoyo social en el trabajo ayudan a mejorar el bienestar de los trabajadores y crean culturas de confianza, respaldo e inclusividad que retienen el talento (APA, 2023b; HHS, 2022; Randall, 2023). Por lo mismo, las culturas organizacionales impactan en el comportamiento y emociones, mientras la cultura es más fuerte y positiva, los trabajadores se sienten más motivados, comprometidos y satisfechos (Morelli y Wang, 2020). También se menciona que las culturas organizacionales que son rígidas impactan negativamente en su fuerza laboral, por ejemplo, Morelli y Wang (2020) plantean el caso de las Naciones Unidas es una organización sumamente burocrática que mediante sus prácticas organizacionales ha generado ineficiencia, pérdida de la comunicación y dificultad para implementar cambios, lo que genera incertidumbre y frustración impactando negativamente en el desempeño diario de las funciones.

Weir (2024) manifiesta que las organizaciones que crean culturas en donde los trabajadores tienen un papel fundamental, se sienten valorados, seguros y respaldados, tienden a tener una fuerza laboral mucho más competente, confiada y resiliente dado que conocen su relevancia frente a la organización. Lo contrario ocurre cuando existen prácticas organizacionales que fomentan el control y desconfianza sobre sus trabajadores. En la encuesta de APA de 2023, trabajadores que son monitoreados constantemente en el trabajo (32%) manifestaron que su salud mental es deficiente o regular, de igual forma el 45% de quienes son monitoreados fueron más propensos a mencionar que su lugar de trabajo tiene un impacto negativo en su salud mental (APA, 2023a). Además, los trabajadores que son monitoreados de manera excesiva reportaron que con frecuencia sentían que no importaban o que no son valorados en su trabajo (APA, 2023a).

Como se mencionó anteriormente el apoyo social es importante dentro de las organizaciones (Foy et al., 2019; Giorgi et al., 2017). La APA (2023b) describe que hay dos tipos de vínculos igual de importantes para la salud mental: vínculos fuertes (familia y amigos) y vínculos débiles (conocidos, como las personas con las que saludas en el trabajo). Foy et al. (2019) encontraron que hay una correlación negativa entre apoyo social y estrés laboral, mientras hay más apoyo, menor es el nivel de estrés. También afirman que los trabajadores con redes de soporte sólidas son capaces de enfrentar con mayor eficiencia las situaciones estresantes (Foy et al., 2019). Por lo tanto, es importante crear ambientes donde prime el apoyo social, la cordialidad y respeto en los ambientes de trabajo. Los ambientes donde prime una cultura positiva y armoniosa reducen los niveles de estrés significativamente (Bhalla et al., 2019)

En la misma línea, la APA (2023b) reportó que quienes manifiestan no sentir que tienen un trabajo valorado tienden a experimentar mayor estrés durante su jornada laboral en comparación con quienes sí reportan tener un trabajo valorado por la organización. Se dificulta sentir que el trabajo tiene un impacto significativo en la organización cuando no existe una cultura de respeto (Weir, 2024) o se trabaja en entornos de trabajo extremadamente estresantes y tóxicos (APA, 2023c; WHO, 2024). Foy et al. (2019) mencionan que mantener una buena relación con los líderes contribuye a una mayor satisfacción laboral, dado que los trabajadores perciben un mayor reconocimiento y apoyo en sus funciones, lo que reduce el estrés laboral.

Equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El equilibrio entre trabajo – vida se define como la integración de las demandas del trabajo y la vida personal junto con la autonomía y flexibilidad, entre otros (APA, 2023b). Estudios presentan evidencia de que el equilibrio entre la vida personal y el trabajo puede ser un factor mediador entre las condiciones laborales (demandas – recursos) y el agotamiento

(Buruck et al., 2020). Es decir, que si no hay un equilibrio entre el trabajo y la vida personal se intensifica el impacto negativo de las demandas promoviendo el agotamiento, pero si hay un buen equilibrio esto promueve la recuperación de recursos y por ende, un mejor manejo de las exigencias laborales (Buruck et al., 2020).

La APA (2023b) reportó que el 95% de los trabajadores consideran importante que la organización donde laboran respete los límites entre el trabajo y el tiempo libre. Respecto al trabajo, el 84% de los trabajadores se encuentra satisfecho con su agenda de trabajo, sin embargo, el 32% manifiesta no tener suficiente flexibilidad para mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal y el 26% afirma que su supervisor no respeta límites personales. Randall (2023) señala que los trabajadores que perciben su tiempo personal valorado por la organización sienten mayor satisfacción laboral y niveles reducidos de estrés.

Estrategias aplicadas previamente

Las estrategias de prevención dependen de un sin número de factores que aumentan el riesgo de desarrollar burnout según el contexto. Según la OIT (2016) las organizaciones no solo deben concentrarse en solucionar el problema, sino abordar las causas desde una perspectiva amplia y colectiva. Según la OMS (2024), las medidas tomadas deben acompañarse del apoyo de los trabajadores, organizaciones, incluso los gobiernos para potenciar el éxito de las mismas. Independientemente de estos factores, quienes representan a los trabajadores deben encaminar las estrategias hacia la prevención de riesgos psicosociales, brindar protección de la salud mental y crear entornos resilientes (OMS, 2024). En su mayoría, las iniciativas han estado vinculadas con el apoyo y asesoramiento individual, pero también la OIT (2016) recomienda la adopción de medidas colectivas e innovadoras y esto sumado a la participación de los trabajadores, es crucial para el éxito de las estrategias.

A nivel organizacional, la OMS (2022a; 2022b) recomendó formar a los directivos para que trabajen en contra de los entornos estresores; Seidler et al. (2014) también recomendaron mejorar las condiciones de trabajo con el fin de prevenir el burnout y promover la salud pública. La OMS (2022b) afirma que la inversión y liderazgo son fundamentales para implementar estrategias que protejan y promuevan el bienestar de los trabajadores. La OMS (2002a; 2024) también ha recomendado implementar intervenciones organizacionales, las cuales cuenten con un componente de evaluación y reducción de riesgos. Por ejemplo, se recomienda que los empleadores evalúen la existencia de estrés y burnout mediante encuestas periódicas (APA, 2023c; Bhalla et al., 2019). La OIT (2016) propone un enfoque múltiple de prevención que abarque: prevención de enfermedades y accidentes ocupacionales, mejora de condiciones laborales, evaluación y gestión de riesgos psicosociales, capacidad de afrontamiento, sistemas de apoyo social y evaluación de necesidades organizacionales e individuales. En ese sentido, la APA (2023c) recomienda realizar seguimientos sobre la carga laboral y prácticas organizacionales, considerando si son adecuadas para asegurar que estén alineadas con el bienestar de los trabajadores.

Buruck et al. (2020) en base a su estudio sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, recomiendan implementar estrategias alineadas a reducir demandas laborales como presión del tiempo, interrupciones y sobrecarga laboral, ya que pueden ser predictores del desarrollo del burnout. Randall (2023) también encontró que incentivar el trabajo flexible, opciones de telecomunicación y tiempo libre remunerado elevan los niveles de satisfacción y bienestar laboral reduciendo el estrés. Buruck et al. (2020) menciona que la flexibilidad laboral puede traducirse en pequeños descansos, teletrabajo y flexibilidad de horarios. En la línea del bienestar, según el estudio de Frank (2023) grandes empresas bancarias han implementado estrategias para reducir el impacto del burnout, sus iniciativas consisten en talleres, workshops, incluso coaching en conjunto con programas de gestión de la salud.

Leiter y Maslach (2023), pioneros en la investigación del burnout, sostienen que la solución es rediseñar los ambientes de trabajo asegurando que los factores estresores disminuyan en frecuencia e intensidad, es decir, gestionar los factores de origen. Los autores explican que su modelo de áreas de la vida laboral, anteriormente mencionado, se puede utilizar para entender de dónde nacen los estresores. Leiter y Maslach (2023) manifiestan que, en una consultoría para una empresa, el gerente estaba seguro de que había un conflicto en carga de trabajo y recompensa, sin embargo, cuando aplicaron una encuesta el resultado demostró que el conflicto estaba afectando el área de equidad. Esto ocurría porque no se ofrecía un reconocimiento justo por el desempeño; al rediseñar el proceso de reconocimiento, no volvieron a presentar este conflicto nuevamente. Leiter y Maslach (2023) mencionan que encontrar el origen del estresor es igual de importante que identificar el área a la cual está afectando. De igual forma, mencionan que la flexibilidad es un componente clave al momento de decidir qué hacer frente a los estresores: ajustar las estrategias a las necesidades de todas las partes trae mayores beneficios.

La APA (2023c) también menciona el rediseño de las prácticas y estructuras organizacionales como solución, incluyendo descripciones de cargo y equipos, Bhalla et al. (2019) proponen el rediseño de la carga de trabajo de acuerdo con las capacidades y recursos de los trabajadores. La estrategia del rediseño se propone con el fin de apoyar el bienestar de los trabajadores y retener talento valioso, lo que representa un ganar – ganar para las partes (OIT, 2023c). Algo similar es el “*Job crafting*” o rediseño del trabajo, el cual se refiere a las modificaciones que pueden realizar los mismos trabajadores, ya sea individualmente o en equipo, en sus tareas y funciones para adaptarlas a sus necesidades y preferencias, por ejemplo, hacerlas de forma menos estresante para ellos (Aldrin y Merdiaty, 2019; Bakker y De Vries, 2020; Mäkikangas et al., 2017). Aunque es una acción que proviene de la autonomía y control del trabajador, las organizaciones o líderes pueden proveer las

condiciones para que los trabajadores sean líderes de sus funciones. Aldrin y Merdiaty (2019) mencionan que el job crafting se logra a través de tres acciones, que es la transformación de cómo interactúan con los demás (relacional), cómo completan sus actividades de forma creativa (estructural) y cómo ven su trabajo (cognitivo). Bakker y De Vries (2020) señalan que una vez que surge el burnout, los trabajadores suelen distanciarse de su trabajo y, por lo tanto, es más complicado que deseen tener iniciativas frente a sus tareas. Por lo mismo, dar paso al job crafting trae beneficios como la adaptación al cambio, mejorar el compromiso y satisfacción laboral, además promueve la autonomía y autoeficacia reduciendo el estrés y evitando el desarrollo del burnout (Bakker & De Vries, 2020; Mäkikangas et al., 2017)

Por otro lado, Dóra et al. (2019) proponen el *Modelo de valores en competencia (The Competing Values Framework)*, el cual divide las culturas organizacionales en cuatro tipos: clan, adhocracia, jerarquía y mercado, para evaluar el impacto de la cultura organizacional actual en los trabajadores. En su estudio Dóra et al. (2019) encontraron que la cultura clan, la cual se centra en el recurso humano promoviendo el apoyo social, funciona como un factor protector frente a los niveles de estrés e incluso los trabajadores reportan mayor satisfacción laboral. Dóra et al. (2019) plantean que es posible integrar características de la cultura clan y otras culturas hasta lograr las condiciones favorables para la organización, ya que en específico la cultura clan genera condiciones de prevención contra altos niveles de estrés laboral, como por ejemplo mediante la promoción de la salud mental en las prácticas organizacionales. Tal como se mencionó anteriormente, el apoyo social también es una estrategia importante que funciona como protector frente a la exposición prolongada al estrés (Bhalla et al., 2019; Giorgi et al., 2017). Al igual que Maslach y Freudemberger mencionaron hace 50 años, el contacto con las personas puede hacer la diferencia. Giorgi et al. (2017) encontraron que las integraciones sociales, la confianza y apoyo en los compañeros y superiores generan una barrera de protección frente a los efectos del estrés laboral.

Del mismo modo, se ha propuesto dar entrenamiento a las líneas de supervisión, para que puedan ayudar a su equipo de trabajo a través de competencias interpersonales, y de manera simultánea ofrecer a los trabajadores sensibilización, para que puedan desarrollar herramientas de afrontamiento saludable frente a las exigencias laborales (Bhalla et al., 2019; OIT, 2016; OMS, 2022a; 2024). Maslach (1976) argumentó que los profesionales que reciben este tipo de entrenamiento a menudo están listos para lidiar con el estrés de mejor forma y no caer en burnout.

La APA (2023d) propone el Capital Psicológico (Psychological Capital – PsyCap) como modelo de fortalecimiento psicológico para los trabajadores. La APA (2023d) explica que este concepto involucra cuatro elementos centrales que promueven el bienestar, estos son la esperanza (hope) la cual se refiere a la capacidad de fijar metas y buscar alternativas para alcanzarlas a pesar de los obstáculos. Está la autoeficacia (efficacy), la cual es el sentido de confianza y capacidad personal para cumplir tareas con éxito; por lo otro lado está la resiliencia (resilience), que hace referencia a la habilidad para mantenerse motivado a pesar de las adversidades enfrentar los retos y adaptarse a nuevas condiciones. Por último, está el optimismo (optimism) el cual se basa en interpretar las situaciones temporales de forma positiva, esperando resultados favorables (APA, 2023d). Según los estudios de Loghman et al. (2022) y Avey et al. (2011) el PsyCap trae beneficios como mayor productividad, engagement, satisfacción laboral, bienestar integral y menor porcentaje de salidas, enfermedades mentales y se encontró una correlación negativa con el burnout. La APA (2023d) sugiere que el PsyCap se puede aplicar a los programas de bienestar, dado que es un modelo desarrollable en el tiempo.

De manera análoga, los trabajadores también pueden emplear otras estrategias personales que los ayuden a reducir el burnout. Bakker y Vries (2021) plantean que las características personales como inteligencia emocional, proactividad y optimismo funcionan

como recursos que permiten a los trabajadores reconocer la fatiga para auto regularse y recuperarse. Por otro lado, la APA (2023c) considera priorizar el bienestar físico y emocional, establecer límites propios para desconectarse del trabajo en tiempos libres y dar importancia a las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo como factores protectores frente al estrés. Según Giorgi et al. (2017) en su revisión de literatura, encontraron que los profesionales financieros que tenían mayor acceso a actividades de bienestar personal como yoga, meditación y ejercicio, manifestaban menos niveles de estrés laboral.

Sin embargo, es importante considerar tanto las estrategias organizacionales como las personales, ya que, si se considera que solo el trabajador debe emplear herramientas de afrontamiento, el problema del burnout no se va a solucionar, debido a que este es un síndrome organizacional, por lo que debe ser abordado desde esa dimensión (Leiter y Maslach, 2023).

PROPUESTA

Objetivos generales

Indagar en las causas de rotación, niveles de engagement, burnout y riesgos psicosociales en el área de Negocios Empresas de Diners Club del Ecuador, mediante la combinación de análisis cuantitativo y recolección de información cualitativa.

Identificar aspectos críticos para proponer estrategias aplicables para disminuir la rotación y mejorar el bienestar y engagement de los colaboradores en sus áreas de trabajo.

Objetivos específicos

Analizar la información cuantitativa proporcionada por Diners Club, incluyendo datos sobre niveles de engagement, evaluación de riesgos psicosociales y entrevistas de salida para identificar tendencias en la experiencia de los colaboradores.

Estructurar y llevar a cabo entrevistas cualitativas con colaboradores del área de Negocios Empresas con la intención de entender a profundidad su percepción y opiniones sobre el clima laboral, desarrollo profesional, carga laboral y procesos internos.

Diseñar e implementar un taller participativo en el cual los colaboradores expongan sus opiniones y contribuyan con estrategias de mejora alineadas a sus necesidades proporcionando soluciones basadas en el contexto interno que aumenten el engagement y reduzcan la rotación.

Productos o actividades

El departamento de Talento Humano de Diners Club del Ecuador, una empresa comprometida con la mejora continua, solicitó a estudiantes de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito evaluar a profundidad los factores que influyen en el engagement y rotación del área Negocios Empresas con el propósito de contar con una visión más profunda

que permita tomar decisiones informadas e implementar estrategias de mejora alineadas al clima laboral y retención del talento.

Para iniciar, se analizó la información cuantitativa proporcionada por Diners Club correspondiente al año 2024. Esta información incluye datos sobre los niveles de engagement y satisfacción laboral, evaluaciones de riesgos psicosociales y entrevistas de salida. Se concluyó que era necesario profundizar en cinco aspectos relevantes: desarrollo profesional, carga laboral, procesos y herramientas y el sentido de pertenencia en conjunto con el ambiente laboral. En base a este análisis, se diseñó una metodología cualitativa que permite una interpretación y comprensión más profunda de los datos recopilados previamente.

Como parte de la metodología se realizaron entrevistas presenciales a 39 colaboradores del área Negocios Empresas. La estructura de la entrevista constó de 24 preguntas que buscaban indagar en la experiencia de los colaboradores a través de los temas antes mencionados (ver anexo 1). Las entrevistas realizadas proporcionaron una visión más detallada sobre la realidad interna resaltando aspectos positivos a reforzar y áreas de mejora que requieren atención. La información de las entrevistas fue organizada y sistematizada facilitando la distinción de los puntos más importantes a considerar, los cuales fueron: sentido de pertenencia, carga laboral, desarrollo profesional, claridad de información organizacional y procesos internos. Se realizó un análisis minucioso de estos temas para identificar patrones, temas más relevantes y discrepancias.

La información recopilada en las entrevistas dio origen a un taller participativo, el cual estuvo diseñado específicamente para abordar las temáticas más relevantes generando reflexiones y estrategias de mejora basadas en la realidad actual (ver anexo 2). El taller constó de dos etapas clave, se inició con una actividad de rompehielos para crear un ambiente de confianza y apertura. Enseguida se llevó a cabo la actividad “*start, stop, continue*”, en la

que los colaboradores compartieron ideas sobre acciones que consideran se deben iniciar, detener o mantener con el fin de aumentar el engagement y reducir la rotación. Luego, se realizó una actividad creativa donde los colaboradores tuvieron la oportunidad de representar visualmente mediante la creación de un collage sus propuestas de mejora a las temáticas principales.

Posteriormente, se elaboró un informe que integra la información recopilada a través de las entrevistas y el taller. El informe describe recomendaciones relevantes propuestas por los colaboradores en conjunto con sugerencias adicionales basadas en el análisis final de toda la información compilada. El proyecto concluye con una presentación formal de resultados a las autoridades de Diners Club, la cual incluyó la explicación de la metodología, hallazgos y recomendaciones para abordar la situación planteada inicialmente.

Plan de implementación

A partir de la literatura revisada, se proponen algunas estrategias organizacionales y personales que se pueden aplicar al contexto de Diners Club y favorecerán el bienestar de los trabajadores, mientras se reducen los niveles de estrés y prevalencia de síntomas de burnout.

En primer lugar, es importante mantener un enfoque preventivo integral que incluya el monitoreo y evaluación de riesgos psicosociales, mejora continua de condiciones laborales e implementación de estrategias de apoyo social. Esto se puede lograr a través de evaluaciones periódicas para identificar factores de estrés negativo como la sobrecarga laboral, exigencias excesivas o prácticas organizacionales inadecuadas, y posteriormente aplicar medidas correctivas, como la redistribución de tareas o rediseño de los ambientes de trabajo, para encontrar el origen del estrés de los trabajadores.

La flexibilidad laboral ha demostrado ser una estrategia eficaz en la reducción de estrés, muy valorada entre los trabajadores. Implementar estrategias de flexibilidad como la

modalidad híbrida, horarios flexibles, descansos periódicos, entre otros, promueven el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que ayuda a disminuir el agotamiento. Además, se recomienda acompañar estas estrategias con programas de bienestar que incluyan actividades como la meditación, yoga, entre otros, y el aprendizaje de herramientas de afrontamiento saludables como la auto regulación, dado que se ha comprobado que promueven la salud mental de los trabajadores.

A nivel organizacional es importante tener en cuenta el rediseño del trabajo, promover prácticas como el *job crafting* en los trabajadores para cultivar la autonomía y resiliencia propia frente a las situaciones estresantes en los puestos de trabajo. Por último, se recomienda implementar el modelo del Capital Psicológico, ya que la evidencia apunta a que es una estrategia que promete desarrollar estrategias de afrontamiento efectivas en las personas. La esperanza, resiliencia, autoeficacia y optimismo promueven el bienestar propio de los trabajadores al enfrentarse a los eventos diarios en el ambiente laboral. El sector financiero, al mantener ambientes de presión constante y altas expectativas de desempeño, podrá beneficiarse de implementar las estrategias antes mencionadas mediante la formación de profesionales resilientes, productivos y altamente comprometidos con sus funciones y los objetivos organizacionales.

Evaluación de resultados

Tras implementar estrategias para reducir el estrés laboral o burnout y aumentar el bienestar y engagement de los trabajadores, los resultados se podrán evaluar a través de los siguientes indicadores:

Monitoreo continuo y evaluaciones periódicas a través de herramientas como el MBI, el BAT o el CoPsoQ, los cuales permiten medir los niveles de estrés y componentes del burnout como agotamiento, satisfacción, ineficacia, entre otros.

Evaluación de indicadores organizacionales internos como índices de rotación, entrevistas de salida, ausentismo laboral, métricas de desempeño, tasas de participación en los programas de bienestar, entre otros.

Realizar entrevistas grupales o individuales similares a la entrevista implementada en este proyecto (anexo 1); incluso se podría replicar el taller realizado (anexo 2), con el fin de recopilar nuevamente datos que se puedan comparar con los recolectados durante este diagnóstico y comprender la percepción de los trabajadores frente a las estrategias implementadas.

Establecer planes de seguimiento continuo que incluyan reuniones con las líneas de supervisión y equipos para identificar áreas de mejora o reajustar las estrategias a la realidad actual de los trabajadores, fomentando la retroalimentación e involucramiento de todos.

Al revisar de forma periódica los indicadores propuestos se podrán comparar los resultados para evaluar la existencia de cambios significativos antes y después de la implementación de estrategias, además se tendrá una visión más amplia y acertada de la percepción y efectividad de las intervenciones con el fin de reajustar conforme de requiera en el futuro.

CONCLUSIONES

El presente proyecto tuvo como objetivo principal explorar en las causas de rotación, niveles de engagement, burnout y riesgos psicosociales en el área de Negocios Empresas de Diners Club del Ecuador. Para lograrlo, se implementó una metodología combinada de análisis cuantitativo de datos proporcionados por la empresa, y análisis cualitativo de información recolectada mediante entrevistas y un taller. Esta metodología permitió obtener una visión más amplia y profunda de las perspectivas de los colaboradores frente a la situación actual de sus áreas y la organización.

Los datos recolectados evidenciaron aspectos como el ambiente laboral, falta de claridad en la información organizacional, complicaciones en los procesos, limitado desarrollo profesional y la carga laboral excesiva afectan directamente el bienestar interno y engagement de los trabajadores. Frente a estos factores se implementó un taller participativo donde los colaboradores propusieron soluciones a las problemáticas antes mencionadas, como la redistribución de carga laboral, flexibilidad en el trabajo, oportunidades de crecimiento y rediseño de algunas prácticas organizacionales.

De igual manera, este proyecto resaltó el papel que juega el burnout en la rotación y engagement de los colaboradores. El síndrome del burnout está reconocido como un fenómeno que ataca la productividad y compromiso de los trabajadores, afectando tanto a los individuos como a la organización. Se presenta mediante sus tres componentes centrales, el agotamiento, el cinismo o distanciamiento del trabajo e ineficacia o insatisfacción laboral. Varios factores internos y externos a las organizaciones influyen en el agravamiento de este fenómeno, entre ellos se destacan el estrés, como factor central desencadenante, la salud mental, la carga laboral, la cultura organizacional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por lo mismo, adoptar estrategias para mitigar su efecto, como el modelo del Capital Psicológico, job crafting, rediseño de prácticas organizacionales alineadas al bienestar, equilibrio y flexibilidad, y capacitación en herramientas de afrontamiento saludable, contribuyen al fortalecimiento psicológico y desarrollo de habilidades como la resiliencia y autonomía en los colaboradores. Esto les permite lidiar con situaciones estresantes de forma más eficiente y mantenerse motivados y comprometidos con sus funciones y los objetivos de la organización.

En conclusión, este proyecto recalcó la necesidad de abordar la problemática del burnout y el compromiso desde una perspectiva más amplia que involucre tanto conocer los antecedentes, sus consecuencias y medidas de protección y prevención. La metodología aplicada combinada con las estrategias y propuestas recomendadas tiene el potencial de fortalecer el bienestar, engagement, productividad y retención del talento de Negocios Empresas de Diners Club, dado que la evidencia recolectada apunta a que diseñar un ambiente laboral positivo que tenga como eje central el bienestar de los colaboradores no solo trae grandes beneficios para los equipos, sino para el éxito de la organización también.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1).
<https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1684421>
- American Psychological Association [APA]. (2023a). 2023 Work in America Survey: Artificial intelligence, monitoring technology, and psychological well-being. En *American Psychological Association*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-work-america-ai-monitoring>
- American Psychological Association [APA]. (2023b). 2023 Work in America Survey: Workplaces as engines of psychological health and well-being. En *American Psychological Association*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being>
- American Psychological Association [APA]. (2023c). *Employers need to focus on workplace burnout: Here's why*. American Psychological Association.
<https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/workplace-burnout>
- American Psychological Association [APA]. (2023d). Psychological capital: What it is and why employers need it now. *American Psychological Association*.
<https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/psychological-capital>
- American Psychological Association [APA]. (2024). U.S. workers adjust to the changing nature of employment: Highlights from the 2024 Work in America survey. En *American Psychological Association*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including

- meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2020). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety Stress & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Barton, M. A., Lall, M. D., Johnston, M. M., Lu, D. W., Nelson, L. S., Bilimoria, K. Y., & Reisdorff, E. J. (2022). Reliability and validity support for an abbreviated Copenhagen burnout inventory using exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal Of The American College Of Emergency Physicians Open*, 3(4). <https://doi.org/10.1002/emp2.12797>
- Bhalla, P., Qazi, S., & Miralam, M. S. (2019). Effect of organizational role stress on organizational culture: evidence from service-sector. *Journal Of Business & Retail Management Research*, 13(04). <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is04/art-18>
- Bresó, E., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2007). In Search of the “Third Dimension” of Burnout: Efficacy or Inefficacy? *Applied Psychology*, 56(3), 460-478. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00290.x>
- Buruck, G., Pfarr, A., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N., & Walther, A. (2020). The Influence of Workload and Work Flexibility on Work-Life Conflict and the Role of Emotional Exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174. <https://doi.org/10.3390/bs10110174>

- Canter, M., & Freudenberg, L. (2001). Obituary: Herbert J. Freudenberg (1926-1999). *American Psychologist*, 56(12), 1171. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.12.1171>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dewi, R. S., & Riana, I. G. (2019). The Effect of Workload on Role Stress and Burnout. *Journal Of Multidisciplinary Academic*, 3(3). <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/274>
- Diners Club Ecuador. (s. f.). *Visión Diners Club Ecuador*. Diners Club Ecuador. <https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>
- Diners Club International. (s. f.). *About Diners Club*. Diners Club Internacional. <https://www.dinersclub.com/about-us/>
- Dóra, K., Péter, R., Péter, S. Z., & Andrea, C. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Well- Being: Work-Related Stress, Employee Identification, Turnover Intention. *Journal Of International Cooperation And Development*, 2(2), 19. <https://doi.org/10.36941/jicd-2019-0010>
- Eurofond. (2024). European Working Conditions Telephone Survey 2021 (EWCTS). [Conjunto de datos]. Eurofond. <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0>
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 68(6), 1018-1041. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2017-0061>
- Frank, B. (2023). Empirical Evaluation and Corporate Assessment of Burnout in The Financial Sector. *ICMBF*. <https://doi.org/10.33422/6th.icmbf.2023.06.101>

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues*, 30(1), 159-165.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., Di

Fabio, A., & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers In Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST]. (2022). *Síndrome de desgaste profesional (burnout) como un problema relacionado con el trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud En el Trabajo. <https://www.insst.es/noticias-insst/sindrome-de-desgaste-profesional-burnout>

Leiter, M., & Maslach, C. (2023). *To Curb Burnout, Design Jobs to Better Match Employees' Needs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/03/to-curb-burnout-design-jobs-to-better-match-employees-needs>

Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Sharma, S. O., & Scott, J. (2022). A Comprehensive Meta-Analyses of the Nomological Network of Psychological Capital (PsyCap). *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 108-128. <https://doi.org/10.1177/15480518221107998>

Lohaus, D., & Habermann, W. (2018). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>

Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26(3), 421-433. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1289920>

- Marín, G. (2022). Burnout Syndrome. *International Journal Of Psychology And Neuroscience*, 8(1), 19-30.
https://www.researchgate.net/publication/360911801_Burnout_Syndrome
- Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Relations*, 9(5), 16-22.
<https://www.researchgate.net/publication/263847499>
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual [ResearchGate]. En *Evaluating Stress: A Book of Resources* (3.^a ed.). The Scarecrow Press.
https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- Maslach, C., & Leiter, M. (2017). Understanding Burnout. *The Handbook Of Stress And Health: A Guide To Research And Practice*, 36-56.
<https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (1993). Historical and conceptual development of burnout. En *Professional Burnout: Recent developments in theory and research* (1.^a ed., pp. 1-16). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315227979-1>
- Metlaine, A., Sauvet, F., Gomez-Merino, D., Elbaz, M., Delafosse, J. Y., Leger, D., & Chennaoui, M. (2017). Association between insomnia symptoms, job strain and burnout syndrome: a cross-sectional survey of 1300 financial workers. *BMJ Open*, 7(1), e012816. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-012816>
- Morelli, M., & Wang, M. (2020). Impacts of Organizational Culture. *International Journal Of Managerial Studies And Research (IJMSR)*, 8(7), 95-99.
<https://doi.org/10.20431/2349-0349.0807012>

- Munteanu, V., & Paun Oana, I. (2017). The influence of organizational culture on company performance. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, XVII(2), 435-439. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Influence-of-Organizational-Culture-on-Company-Valentina-Ileana/beadd0766c0bf10def09fb0c6849326eae599cd7>
- Olivares, V. (2017). Laudatio: Dra. Christina Maslach, Comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 59-63. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492017000100059>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). Estrés en el Trabajo: Un reto colectivo. En *Organización Internacional del Trabajo*.
<https://www.ilo.org/es/publications/estr%C3%A9s-en-el-trabajo-un-reto-colectivo>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2022a). Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo: Resumen ejecutivo. En *Organización Mundial de la Salud*.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2022b, 28 septiembre). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo* [Comunicado de prensa]. Organización Mundial de la Salud.
<https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2024). La salud mental en el trabajo. En *Organización Mundial de la Salud*. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAxea5BhBeEiwAh4t5KxtCeEiTmxVvLMvesCUQ5NY843DNpz3wCvnUPqbj0fAjVjMymHfglhoCPykQAvD_BwE
- Organización Panamericana de la Salud (OPS) & Ministerio de Salud Pública (MSP). (2022). Panorama Nacional de Salud de los Trabajadores: Encuesta de Condiciones de Trabajo y Salud 2021 - 2022. En *Ministerio de Salud Pública*.

- Pietra, J. (2021). *Understanding employees' mental health and here's what we can do* [Diapositivas]. International Labour Organization.
<https://www.ilo.org/resource/understanding-employees-mental-health-and-heres-what-we-can-do>
- Randall, C. A. (2023). Mental Health in the Workplace: Strategies for Promoting Employee Well-Being. *Global International Journal Of Innovative Research*, 1(1), 23-30.
<https://doi.org/10.59613/global.v1i1.4>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & De Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), e0185781.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Sarkar, S., Menon, V., Padhy, S., & Kathiresan, P. (2024). Mental health and well-being at the workplace. *Indian Journal Of Psychiatry*, 66(Suppl 2), S353-S364.
https://doi.org/10.4103/indianjpsychiatry.indianjpsychiatry_608_23
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review. *Journal Of Occupational Medicine And Toxicology*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10>
- Selye, H. (1936). A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *Journal Of Neuropsychiatry*, 138, 32. <https://doi.org/10.1038/138032a0>
- Selye, H. (1991). History and Present Status of the Stress Concept. En *Columbia University Press eBooks* (pp. 21-35). <https://doi.org/10.7312/mona92982-007>

- Selye, H. (1946). The General Adaptation Syndrome and the Diseases of Adaptation. *The Journal Of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 6(2), 117-230.
<https://doi.org/10.1210/jcem-6-2-117>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Sleek, S. (2024) Toxic workplaces leave employees sick, scared, and looking for an exit. Here's how to combat unhealthy conditions. *American Psychological Association*.
<https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/toxic-workplace>
- Temenos Headquarters S.A. [Temenos]. (2023). *Diners Club Ecuador - Historia de éxito*. Temenos. https://www.temenos.com/engage/diners-club-ecuador-success-story-sp/?utm_medium=organic-search&utm_page_title=Diners+Club+Ecuador+-+Historia+de+%C3%89xito+-+Temenos&utm_page_url=https%3A%2F%2Fwww.temenos.com%2Fengage%2Fdiners-club-ecuador-success-story-sp%2F&utm_source=google
- UNICEF. (s. f.). *UNICEF y Diners Club del Ecuador*.
<https://www.unicef.org/ecuador/unicef-y-diners-club-del-ecuador>
- U.S. Department of Health and Human Services [HHS]. (2022). *U.S. Surgeon General releases New Framework for Mental Health & Well-Being in the Workplace*. U.S. Department Of Health And Human Services.
<https://www.hhs.gov/about/news/2022/10/20/us-surgeon-general-releases-new-framework-mental-health-well-being-workplace.html>
- Velásquez-Vasquez, E., Guamán-Castillo, J., & Mora-Sánchez, N. (2024). Diferencias de Burnout entre trabajadores de empresas comerciales, educativas, financieras y de la

salud. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(3), 228-237.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2383>

Von Känel, R., Princip, M., Holzgang, S. A., Fuchs, W. J., Van Nuffel, M., Pazhenkottil, A. P., & Spiller, T. R. (2020). Relationship between job burnout and somatic diseases: a network analysis. *Scientific Reports*, 10(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-020-75611-7>

Watkins, M. D. (2013, 7 agosto). What is organizational culture? and why should we care? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

Webster, C. S., & Weller, J. M. (2018). Self-reported ratings appear to be the best for workload measurement. *BMJ Simulation & Technology Enhanced Learning*, 4(3), 108-109. <https://doi.org/10.1136/bmjstel-2018-000330>

Weir, K. (2024). Employees really value making a difference at work. Here are 7 tips from psychology to get them there. *American Psychological Association*. <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/making-difference-at-work>

World Health Organization [WHO]. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. *World Health Organization*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

World Health Organization [WHO]. (2021). *Mental Health ATLAS 2020*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240036703>

World Health Organization [WHO]. (2022). *Mental health*. World Health Organization. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAmfq6BhAsEiwAX1jsZwbAkWFo0F8SXx2aYnYQqhecMZjYd46a60JlixN2I5g5R6Vg0e5ixBoCQh8QA vD_BwE

World Health Organization [WHO]. (2024). Protecting health and care workers' mental health and well-being: Technical Consultation Meeting. *World Health Organization*.
https://www.who.int/news/item/25-04-2024-202404_protecthw_mentalhealth

ANEXO 1: 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 2: ESTRUCTURA DEL TALLER PARTICIPATIVO EN DINERS CLUB

Nombres de los facilitadores:

Fecha y hora de la sesión:

Estudiantes de Psicología último semestre

Viernes 25 de octubre

9h30 (Grupo empresas)

10h30 (Grupo personas)

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

Audiencia: ¿Quién asistirá al taller?

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

Objetivos:

Objetivo Principal:

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

Objetivo Específico:

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

Estructura del Taller

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

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

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

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

	asegurarnos de que continúen siendo efectivas? 2. ¿Cuáles son las prácticas actuales que consideras fundamentales para mantener un buen clima laboral y productividad? Fuente Miles, M. (2023). Start, Stop, Continue: How to implement this retrospective model. BetterUp. https://www.betterup.com/blog/start-stop-continue		
20 minutos	Actividad 2 Los participantes se dividirán en otros grupos de 5 a 6 personas cada uno. Para dividirles, cada uno tendrá en su name tag una figura geométrica (un cuadrado, un rectángulo o un círculo). En cada subgrupo, hay un facilitador escuchando y tomando nota.	Revistas, imágenes, pliego de cartulina o papel periódico, marcadores, hojas de papel, tijeras, cinta adhesiva	Objetivos: Fomentar la expresión creativa y la colaboración entre los participantes al permitirles representar visualmente sus ideas y

	Collage Los colaboradores tienen como objetivo diseñar en equipos una representación visual de aspectos clave de su entorno laboral, que incrementa su engagement y evita la rotación, que no esté relacionado con aspectos monetarios. Dos opciones: Divididos en grupos de 4-5 personas, el collage se puede armar en base a estas dos opciones: • (temas que salieron en las entrevistas) • O dejar temas abiertos Reflexión: En cada grupo, se abrirá una discusión grupal para identificar patrones comunes y extraer conclusiones sobre cómo		perspectivas sobre el entorno laboral.
--	---	--	---

	implementar cambios o fortalecer prácticas positivas en la organización. Fuentes: Buzan, T. (2010). <i>The Mind Map Book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life.</i> Penguin Books. Shapiro, B., & Álvarez, A. (2021). <i>The Art of Collaboration: Techniques for Success in the Workplace.</i> Routledge.		
5 minutos	Cierre Cada participante mencionará un tema que le parece fundamental para que Diners sea un excelente lugar para trabajar.	Post-it, esferos.	Promover la auto-reflexión y el compromiso a largo plazo con los aprendizajes adquiridos.

Materiales 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.