

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

“Investigación sobre los riesgos psicosociales en Diners Club”

Paula Tahiz Fuertes Molina

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Psicóloga

Quito, 01 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**

Investigación sobre los riesgos psicosociales en Diners Club

Paula Tahiz Fuertes Molina

Cristina Crespo, Doctora en Humanidades y Artes

Quito, 01 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.

Así mismo, 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: Paula Tahiz Fuertes Molina

Código: 00322460

Cédula de identidad: 1720941903

Lugar y fecha: Quito, 01 de diciembre de 2024

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

Resumen

Diners Club del Ecuador enfrenta desafíos relacionados con el engagement, burnout, rotación y riesgos psicosociales en sus áreas de negocio. Este proyecto se centra en entender cómo estos factores afectan tanto a los colaboradores como a la organización, utilizando datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de encuestas y entrevistas. A partir de esta información, se identificaron patrones críticos que contribuyen al estrés, la desmotivación y el bajo desempeño laboral. Se propone un plan de acción con estrategias que incluyen capacitaciones en liderazgo positivo, gestión adecuada de cargas laborales, fomento del apoyo social y espacios de desconexión, promoviendo un ambiente laboral saludable y productivo.

Palabras Clave: Engagement, Agotamiento laboral, Rotación laboral, Riesgos Psicosociales, Liderazgo positivo.

Abstract

Diners Club of Ecuador faces challenges related to engagement, burnout, turnover, and psychosocial risks in its business areas. This project focuses on understanding how these factors impact both employees and the organization, using quantitative and qualitative data collected from surveys and interviews. Based on this information, critical patterns contributing to stress, demotivation, and low work performance were identified. An action plan is proposed with strategies including training in positive leadership, adequate workload management, promotion of social support, and disconnection spaces, fostering a healthy and productive work environment.

Keywords: Engagement, Burnout, Turnover, Psychosocial risks, Positive leadership

Tabla de Contenido

1. Descripción de reto y los interesados	7
2. Solicitud de la organización	7
3. Descripción de la organización.....	7
4. Descripción del problema o necesidad.....	9
<i>Naturaleza del problema.....</i>	<i>9</i>
<i>Consecuencias de los riesgos psicosociales</i>	<i>12</i>
<i>Evaluación de los riesgos psicosociales</i>	<i>15</i>
<i>Afectados por el problema</i>	<i>17</i>
5. Factores que contribuyen al problema	19
6. Estrategias aplicadas previamente.....	22
7. Propuesta.....	26
<i>Objetivos General.....</i>	<i>26</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>26</i>
<i>Productos o actividades.....</i>	<i>26</i>
<i>Plan de implementación</i>	<i>27</i>
<i>Evaluación de resultados</i>	<i>28</i>
8. Conclusiones.....	29
9. Referencias	32
10. Anexo A: Preguntas entrevista.....	42
11. Anexo B: Estructura del Taller	44

Descripción de reto y los interesados

Solicitud de la organización

Diners Club ha solicitado a un grupo de estudiantes de la carrera de Psicología, un análisis centrado en cuatro factores clave: engagement, burnout, rotación y riesgos psicosociales en las áreas de empresas de negocios y negocios de personas. Para llevar a cabo este análisis, nos han proporcionado datos cuantitativos recopilados a través de encuestas y otras fuentes de información interna. Con esta información, nuestro objetivo es profundizar en la información, a través de herramientas cualitativas. A partir de este análisis desarrollaremos propuestas concretas de mejora que aborden estos desafíos para promover un ambiente de trabajo más saludable y eficiente.

Descripción de la organización

Diners Club del Ecuador, fundado en 1968 como el primer emisor de tarjetas de crédito en el país, ha sido un agente transformador en el sector financiero ecuatoriano. A lo largo de más de cinco décadas, la empresa ha diversificado su oferta más allá de las tarjetas de crédito, incorporando servicios como pagos, seguros e inversiones (Diners Club Ecuador, 2024). Su integración al Grupo Pichincha ha reforzado su presencia en el mercado y su capacidad para ofrecer una experiencia financiera integral (Temenos, 2023). Hoy en día, se destaca por su enfoque en la experiencia premium, la innovación constante y el compromiso con la sostenibilidad, consolidándose como un proveedor de servicios financieros de alto nivel (Diners Club Ecuador, 2024).

De acuerdo con Ivonne Moscoso, la cultura organizacional de Diners es principalmente de prestigio debido a la exigencia de requisitos para sus colaboradores y también socios (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024). Este enfoque

se refleja en su misión de ser un "referente global en marca e innovación de soluciones financieras", así como en su lema *#WeLead*, que promueve la pasión por el servicio y el liderazgo a todos los niveles (Diners Club Ecuador, 2024). La empresa también implementa programas de capacitación y desarrollo profesional, asegurando que los colaboradores puedan crecer y contribuir de manera efectiva a los objetivos organizacionales (Responsabilidad Social Quito, 2020).

Cabe destacar que, dentro de un mercado altamente competitivo, Diners Club ha logrado posicionarse con relevancia gracias a su enfoque en la innovación y la responsabilidad social. Su oferta se centra en un público de clase media y alta, principalmente hombres y mujeres de entre 20 y 34 años en áreas urbanas como Quito (Vudú Publicidad, 2024). Diners Club no solo ha sido pionero en la banca digital, ofreciendo servicios financieros accesibles, sino que también se destaca por sus iniciativas sociales, como programas educativos y culturales beneficiando a la comunidad. Este compromiso con la personalización del servicio y el bienestar social permite a la organización diferenciarse de competidores como Visa, MasterCard y American Express, atrayendo a un segmento de mercado que valora tanto la calidad como la responsabilidad social (Villavicencio, 2018).

La organización enfrenta preocupaciones en las áreas de engagement, rotación, riesgos psicosociales y burnout en los grupos de personal de negocios empresas y negocios personas, que suman un total de 223 (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024). El área de negocios personas se enfoca en ofrecer productos a segmentos individuales, mientras que negocios empresas se especializa en establecer alianzas estratégicas con corporativos y establecimientos reconocidos. A través de las encuestas de

salida y de engagement proporcionados por la organización, se ha identificado un importante nivel de presión y agotamiento en ciertos grupos de funcionarios.

Así mismo, aunque la organización realiza estudios salariales para mantenerse competitivos y ofrece un ambiente de aprendizaje, algunos trabajadores se sobrecargan por las demandas de alto rendimiento (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024). Con la información brindada, la organización busca desarrollar un plan que escuche las inquietudes de los colaboradores y aborde los desafíos actuales, proponiendo soluciones efectivas para mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral.

Descripción del problema o necesidad

Naturaleza del problema

Se entiende como riesgos psicosociales a los factores que surgen de la organización y gestión del trabajo, así como del contexto social en el que se desarrolla. Estos riesgos pueden tener consecuencias significativas tanto a nivel individual como colectivo. Es crucial entender que no solo se trata de los efectos inmediatos, sino que estos riesgos pueden generar un ciclo vicioso que impacta la salud mental y física de los colaboradores y, en consecuencia, el rendimiento organizacional (Instituto de Salud Pública de Chile, 2022).

Un ambiente laboral saludable no solo se preocupa por el bienestar físico de los funcionarios, sino también por su seguridad psicológica. Esto implica que se sientan respetados, escuchados y valorados, que cuenten con apoyo emocional, y que el entorno de trabajo minimice riesgos relacionados con acoso, bullying o discriminación (Canadian Standards Association, 2022).

Factores como el reconocimiento, la influencia de los trabajadores en la toma de decisiones y el equilibrio entre la vida personal y laboral también juegan un rol crucial para evitar sobrecargas psicológicas, dado que pueden afectar negativamente la salud mental de los trabajadores, generando estrés, ansiedad, o incluso trastornos psicológicos más serios (INSST, 2018). Las organizaciones que implementan estas prácticas no solo protegen la salud mental, sino que también promueven un mayor compromiso y satisfacción laboral, reduciendo así problemas como la rotación y el absentismo (Davis y Kauffman, 2021).

La Comisión de Salud Mental de Canadá identifica trece factores claves que pueden influir en el bienestar psicológico de los colaboradores. Estos proporcionan un marco integral para promover el bienestar mental de los colaboradores y crear entornos laborales más saludables. Estos estándares abarcan varios aspectos clave, como el compromiso y liderazgo de la alta dirección, que debe demostrar su apoyo a la salud mental mediante políticas claras y la asignación de recursos adecuados (Canadian Standards Association, 2022). A continuación, se describen: compromiso y liderazgo, participación de los trabajadores, prevención del acoso, apoyo a la salud mental, entrenamiento y educación.

Compromiso y liderazgo: El compromiso visible y activo de la alta dirección es crucial para establecer un entorno de trabajo que valore la salud mental. Estudios demuestran que los líderes que adoptan un enfoque proactivo en la promoción de la salud psicológica crean una cultura de confianza y seguridad, lo que mejora el bienestar de los colaboradores y reduce la rotación laboral (Canadian Standards Association, 2022). Además, la asignación de recursos suficientes y la implementación de políticas claras refuerzan la importancia de este compromiso (International Labour Organization, 2020). Un liderazgo fuerte en salud mental también ayuda a reducir el estrés relacionado con el trabajo, lo que a su vez mejora

la productividad y el rendimiento organizacional (American Psychological Association, 2020).

Participación de los trabajadores: La investigación muestra que cuando los trabajadores se sienten escuchados y valorados, aumenta su satisfacción laboral y su lealtad hacia la organización (Canadian Standards Association, 2022). Este estándar promueve un enfoque colaborativo donde se alienta a los trabajadores a compartir sus experiencias, lo que resulta en la identificación de necesidades específicas y personalizadas (European Commission, 2018). Según un estudio, las organizaciones que involucran a sus colaboradores en el desarrollo de estrategias de salud mental experimentan una mejora significativa en la retención del talento y en la reducción del absentismo (McDaid, 2011).

Prevención del acoso: Crear un entorno libre de acoso es fundamental para garantizar la seguridad psicológica de los colaboradores. Las políticas que previenen el acoso y la violencia en el lugar de trabajo no solo protegen al personal, sino que también mejoran el clima laboral (Canadian Standards Association, 2022). Según la Organización Internacional del Trabajo, la presencia de políticas claras y mecanismos efectivos para denunciar y abordar el acoso reduce significativamente el impacto negativo del acoso en la moral y la salud mental de los trabajadores (OIT, 2021). Además, las investigaciones sugieren que las organizaciones que actúan de manera proactiva en la prevención del acoso tienen menores tasas de conflictos y litigios laborales (Einarsen et al., 2011).

Apoyo a la salud mental: El acceso a recursos que ayuden a los trabajadores a manejar el estrés y otros problemas psicológicos es esencial para mantener un ambiente de trabajo saludable. Los programas de asistencia al trabajador (PAE) se han mostrado eficaces en la reducción de los niveles de estrés, ansiedad y depresión en el entorno laboral (Katz y Swanson, 2021). Un estudio de la Comisión Europea concluyó que las

organizaciones que ofrecen apoyo psicológico a sus trabajadores experimentan una mejora en la satisfacción laboral y una reducción en los días de baja por enfermedad (European Agency for Safety and Health at Work, 2021). Además, la accesibilidad a servicios profesionales y la promoción del autocuidado son factores clave para el éxito de estas iniciativas (Cascio y Montealegre, 2020).

Entrenamiento y educación: La formación sobre salud mental en el lugar de trabajo no solo educa al personal sobre cómo identificar señales tempranas de problemas psicológicos, sino que también promueve un entorno más comprensivo y libre de estigmas. Según un estudio de la Asociación Americana de Psicología, las capacitaciones en salud mental mejoran la capacidad de los trabajadores para manejar el estrés y fomentar la resiliencia (American Psychological Association, 2020). Además, los líderes que reciben formación en salud mental están mejor preparados para apoyar a sus equipos, lo que resulta en un aumento en la cohesión del equipo y una reducción del agotamiento laboral (Nielsen y Sweitzer, 2021). La educación continua en temas de salud mental es clave para mantener una cultura organizacional positiva y solidaria (Baker et al., 2020).

Consecuencias de los riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales en el entorno laboral tienen consecuencias significativas tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Estos riesgos, que incluyen factores como el estrés crónico, la falta de apoyo social y el exceso de carga laboral, no solo afectan la salud mental y física de los trabajadores, sino que también repercuten en la productividad y el clima organizacional (Sánchez-Ruiz et al., 2021). Entre las principales consecuencias derivadas de estos riesgos están el deterioro de la salud mental, impactos

negativos en la organización, daños a la reputación de la empresa, consecuencias físicas, aumento del presentismo y el absentismo laboral.

Consecuencias de los riesgos psicosociales en la salud mental: La exposición prolongada a factores psicosociales de riesgo en el trabajo puede llevar a la aparición de problemas de salud mental, como ansiedad, depresión y síndrome de burnout. El estrés crónico disminuye la capacidad de los trabajadores para manejar situaciones cotidianas, afectando su bienestar y calidad de vida (Giorgi et al., 2020). Además, el agotamiento emocional resultante de la alta presión y las demandas laborales puede llevar a un distanciamiento afectivo de las tareas y a una disminución de la motivación (Sonnetag et al., 2022). Esto no solo impacta el bienestar personal de los empleados, sino también las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, lo que puede generar un clima de trabajo más tenso y menos colaborativo. El aislamiento social es común entre aquellos que experimentan altos niveles de estrés, lo cual afecta negativamente la cohesión de los equipos de trabajo, esencial en muchos ambientes organizacionales (Burgess et al., 2020).

Riesgo en la reputación de la empresa: El manejo inadecuado de los riesgos psicosociales puede tener un impacto directo en la reputación de la empresa. Un ambiente laboral marcado por el estrés, la alta rotación de personal y los conflictos internos deteriora la cultura organizacional, lo que disminuye la moral de los empleados (Velasco-Garrido et al., 2022). Las empresas que no priorizan el bienestar de sus trabajadores son percibidas negativamente tanto por los trabajadores actuales como por los potenciales candidatos, lo que dificulta la atracción y retención de talento (Johns, 2020). Esta percepción negativa puede traducirse en una disminución de la competitividad y una pérdida de oportunidades de negocio, afectando directamente la sostenibilidad de la organización en el mercado (García - Herrero, 2021).

Consecuencias físicas de los riesgos psicosociales: El desgaste psicológico derivado de los riesgos psicosociales también puede manifestarse en problemas físicos. Trastornos psicosomáticos, como dolores de cabeza, trastornos gastrointestinales y enfermedades cardiovasculares, son comunes entre los trabajadores sometidos a altos niveles de estrés (WHO, 2021). Estas condiciones de salud no solo afectan la calidad de vida de los empleados, sino que también representan un costo significativo para las organizaciones debido al aumento de bajas médicas y tratamientos (Santana-Cabrera et al., 2021). Además, el estrés crónico puede debilitar el sistema inmunológico, aumentando la susceptibilidad a enfermedades y, en consecuencia, elevando los índices de ausentismo (Burgess et al., 2020).

Presentismo laboral: El presentismo laboral, que ocurre cuando los trabajadores asisten al trabajo, aunque no estén en condiciones óptimas, es una consecuencia directa de los riesgos psicosociales. Este fenómeno es perjudicial tanto para los empleados como para las empresas, ya que disminuye la productividad y aumenta la probabilidad de errores en las tareas diarias (Lohaus y Habermann, 2021). Además, el presentismo puede influir negativamente en los compañeros de trabajo, ya que un colaborador que no rinde al máximo puede ralentizar el ritmo de todo el equipo y generar mayores tensiones (Kahn y Byos, 2021). Este comportamiento no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también incrementa los costos para la organización, debido a la menor productividad y a la posible propagación de enfermedades en el lugar de trabajo (Santana-Cabrera et al., 2021).

Absentismo laboral: El absentismo laboral es fácilmente identificable, ya que implica la ausencia física del trabajador del lugar de trabajo. Este fenómeno es una respuesta común a la exposición a riesgos psicosociales, ya que los empleados que experimentan altos niveles de estrés o problemas de salud mental pueden sentir la

necesidad de ausentarse para recuperarse (Giorgi et al., 2020). Sin embargo, el absentismo también supone un costo económico para las empresas, ya que implica la necesidad de cubrir esas ausencias con personal adicional o la redistribución de tareas, lo que puede incrementar la carga de trabajo de otros colaboradores y, a largo plazo, agravar los problemas de estrés (Velasco-Garrido et al., 2022).

Evaluación de los riesgos psicosociales

La evaluación de los riesgos psicosociales consiste en medir los factores laborales que pueden afectar la salud y el bienestar de los trabajadores. Este proceso es esencial porque permite implementar medidas preventivas que reducen la incidencia de enfermedades relacionadas con el estrés, como la depresión y los trastornos musculoesqueléticos (Van der Klink et al., 2021). A través de esta evaluación, las organizaciones pueden identificar y mitigar los factores que impactan negativamente en el entorno laboral, aumentando así la satisfacción y el bienestar de los colaboradores (Sánchez-Ruiz et al., 2021).

Para realizar una evaluación de riesgos se recopila información sobre las condiciones de trabajo mediante el análisis de indicadores, listas de verificación y vigilancia de la salud ocupacional (Moncada et al., 2014). Se seleccionan herramientas para medir la exposición a estos riesgos, como encuestas y entrevistas, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral (Velasco-Garrido et al., 2022). Posteriormente, los datos se analizan para generar un informe detallado, que sirve como base para tomar decisiones y mejorar las condiciones laborales.

Existen diversas técnicas para evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo. Una de las más reconocidas es el *Método de Evaluación de Factores Psicosociales*, respaldado por la Organización Mundial de la Salud, que analiza las condiciones laborales, la carga de trabajo y las demandas emocionales mediante cuestionarios y entrevistas (OMS, 2021). El *ISTAS21*, desarrollado por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España es otra herramienta ampliamente utilizada que evalúa indicadores como la autonomía, el apoyo social y las recompensas en el trabajo, con un enfoque práctico y de fácil implementación (INSST, 2022).

El FPSICO 3.1, diseñado por el Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo de España, incluye un cuestionario de 75 preguntas distribuidas en siete factores clave, como la carga mental y la supervisión, con el fin de identificar áreas de mejora organizativa (García-Herrero et al., 2021). Por otro lado, el Cuestionario Psicosocial CoPsoQ, también de España, enfoca en la percepción del trabajador sobre su entorno laboral, considerando factores como las demandas psicológicas y el desgaste emocional (INSST, 2022).

En Ecuador, el Ministerio del Trabajo ha desarrollado una guía específica para la implementación del programa de prevención de riesgos psicosociales. Según esta guía, el proceso de evaluación comienza con la identificación de los factores de riesgo a través de cuestionarios validados a nivel nacional o internacional (Pozo, 2018). Posteriormente, se realiza un análisis de los resultados para elaborar un plan de acción que contemple medidas preventivas y de intervención (Ministerio del Trabajo, 2021). Los pasos sugeridos incluyen la preparación, selección de la metodología adecuada, evaluación de riesgos, análisis de resultados, desarrollo de medidas y el seguimiento continuo de su implementación. Este

enfoque integral garantiza que las organizaciones puedan mejorar el bienestar de los trabajadores y cumplir con las normativas legales vigentes (Ministerio del Trabajo, 2021).

Afectados por el problema

Los riesgos psicosociales relacionados con el entorno laboral, como el estrés, la ansiedad y la depresión, afectan a millones de trabajadores en todo el mundo. El estrés laboral es uno de los principales factores de los riesgos psicosociales y tiene un impacto profundo en el rendimiento y la salud de los trabajadores (HSE, 2021).

Según la Asociación Americana de Psicología, el 61% de los empleados en Estados Unidos afirma que el estrés laboral es una de las principales causas de disminución en su rendimiento diario (APA, 2020). Esta cifra pone de manifiesto la magnitud del problema y cómo afecta directamente la productividad en las organizaciones (Bhui et al., 2021). En España, por ejemplo, se registraron más de 500,000 bajas laborales relacionadas con problemas de salud mental en 2023, una cifra que continúa en aumento. Además, se estima que el 50% de los trabajadores españoles ha considerado dejar su empleo debido al impacto negativo en su bienestar físico y emocional (Acción Preventiva, 2023).

A nivel global, la Organización Mundial de la Salud estima que los trastornos relacionados con el trabajo, incluidos el estrés y la depresión, cuestan aproximadamente un billón de dólares anuales debido a la pérdida de productividad (OMS, 2021). Estos costos no solo provienen de la reducción de la eficiencia laboral, sino también de la necesidad de que las empresas inviertan en servicios médicos, el reemplazo de personal y la implementación de programas de bienestar laboral (Brooks et al., 2020).

Un informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo reveló que el 27% de los trabajadores en la región experimentan síntomas de estrés, ansiedad o depresión relacionados con su trabajo (EU-OSHA, 2021). Esta cifra refleja el impacto extendido de los riesgos psicosociales en el bienestar de los empleados europeos. El caso del Reino Unido es particularmente revelador. Según el Health and Safety Executive, el 79% de los trabajadores reportaron haber experimentado niveles elevados de estrés en el trabajo durante el último año, lo que ha resultado en un incremento significativo en los días de baja laboral debido a problemas de salud mental (HSE, 2021). Esta situación ha llevado a que las empresas del Reino Unido enfrenten mayores costos relacionados con bajas por enfermedad, junto con una disminución de la cohesión y la moral del equipo, lo que agrava los problemas de productividad y retención de talento (Smith, 2020).

En América Latina, los riesgos psicosociales afectan a una gran proporción de la fuerza laboral, especialmente en sectores de alta presión, como el sector financiero. Según la Organización Internacional del Trabajo, el 62% de los trabajadores en este sector reportan altos niveles de estrés laboral, superando el promedio en otros sectores de la región (OIT, 2021). En Ecuador, un estudio reveló que el 58 % de los empleados bancarios sufrió agotamiento emocional por el intenso trabajo, baja cohesión social entre compañeros y superiores y la falta de apoyo (Ministerio de Salud Pública de Ecuador, 2021). Estos factores, junto con la presencia de liderazgos tóxicos, aumentan la vulnerabilidad de los trabajadores a padecer problemas de salud mental, como el síndrome de burnout (Rodríguez, 2018).

Factores que contribuyen al problema

Los riesgos psicosociales en el entorno laboral han adquirido una relevancia significativa en años recientes. Factores como el ritmo y la carga de trabajo excesivos, la falta de apoyo social y el liderazgo tóxico contribuyen a un entorno laboral desfavorable. Estos elementos no solo impactan la salud mental y física de los colaboradores, sino que también deterioran la productividad y el clima laboral (Baker et al., 2020). Comprender cómo se manifiestan estos factores en diferentes contextos laborales es esencial para implementar estrategias efectivas que mitiguen sus efectos negativos (Nielsen y Sweitzer, 2021).

Ritmo y carga de trabajo: El ritmo de trabajo se refiere a la velocidad a la que se espera que un empleado complete sus tareas y el nivel de carga de trabajo se refiere a la cantidad total de tareas asignadas en un período determinado (Michie y Williams, 2020). La carga de trabajo se considera excesiva cuando las demandas laborales superan la capacidad del trabajador para cumplirlas de manera efectiva y saludable. La Organización Internacional del Trabajo establece que un exceso de carga de trabajo puede generar una serie de problemas de salud, incluyendo estrés, agotamiento y trastornos físicos (OIT, 2021).

Los problemas relacionados con la carga de trabajo suelen convertirse en un desafío cuando los empleados sienten que no pueden cumplir con sus responsabilidades debido a plazos ajustados o a la falta de recursos (González y Pérez, 2022). Cuando la carga de trabajo se vuelve excesiva, los empleados pueden experimentar ansiedad y frustración, lo que afecta su satisfacción laboral y su bienestar general (Davis y Kauffman, 2021). La gestión inadecuada de la carga laboral puede llevar a una disminución en la productividad y

al aumento del absentismo, lo que a su vez impacta negativamente en los resultados organizacionales (Nielsen y Miraglia, 2020).

Falta de apoyo social: Se refiere a la ausencia de redes de apoyo y colaboración entre compañeros y supervisores. Este fenómeno se convierte en un problema significativo cuando los trabajadores no reciben el respaldo necesario para cumplir con sus responsabilidades laborales, lo que puede derivar en un aumento del estrés y una disminución de la motivación (Di Tecco et al., 2020). La carencia de apoyo social también está relacionada con un menor sentido de pertenencia, lo que puede llevar a la disminución del compromiso organizacional y una mayor intención de abandono del trabajo (Nielsen y Miraglia, 2020).

La falta de apoyo social se puede determinar a través de diversas herramientas de medición que evalúan la percepción de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, la calidad de la comunicación y la disponibilidad de ayuda por parte de colegas y superiores. Instrumentos como el *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work* (QEEW), utilizado en España, incluye ítems específicos sobre el nivel de apoyo percibido por parte de compañeros y supervisores (INSST, 2022). Estas herramientas miden aspectos como la frecuencia con la que los colaboradores pueden solicitar ayuda a sus colegas, la percepción de justicia en el trato por parte de sus superiores y la colaboración en la resolución de problemas (Giorgi et al., 2020).

La creación de un entorno donde los colaboradores se sientan apoyados es fundamental para fomentar la colaboración y el compromiso organizacional. Un ambiente laboral positivo no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, sino que también se traduce en una mayor retención de talento y mejores resultados para la empresa (Rhoades y Eisenberger, 2021). La falta de apoyo social puede resultar en sentimientos de

aislamiento y desmotivación, afectando tanto el bienestar emocional de los trabajadores como su rendimiento (Cohen y Wills, 2021). Investigaciones recientes han demostrado que la ausencia de un apoyo adecuado en el trabajo está correlacionada con mayores niveles de estrés, lo que incrementa el riesgo de desarrollar problemas de salud mental como la depresión y el burnout (Di Tecco et al., 2020).

Liderazgo tóxico: El liderazgo tóxico se caracteriza por comportamientos negativos que afectan el clima laboral y el bienestar de los empleados. Este tipo de liderazgo incluye prácticas como el abuso de poder, la falta de reconocimiento y una comunicación despectiva (Schilling et al., 2021). Se convierte en un problema cuando los líderes no sólo imponen demandas excesivas, sino que también crean un ambiente de trabajo donde la desconfianza y el miedo prevalecen (Hoch y Dulebohn, 2021).

El impacto del liderazgo tóxico se manifiesta en la disminución de la moral de los colaboradores y en el aumento de la rotación de personal. Los colaboradores que trabajan bajo líderes tóxicos a menudo experimentan ansiedad, estrés y otros problemas de salud mental, lo que puede resultar en un aumento de los costos asociados a la atención médica y el reemplazo de personal (Liu et al., 2021). Para identificar cuándo el liderazgo se vuelve tóxico, las organizaciones pueden utilizar herramientas como encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño que midan la satisfacción y la salud mental de los empleados (Kelloway y Barling, 2020).

Estrategias aplicadas previamente

Los riesgos psicosociales en el entorno laboral pueden afectar significativamente el bienestar de los trabajadores, así como su rendimiento y satisfacción en el trabajo. Para mitigar estos riesgos, es fundamental implementar estrategias efectivas que aborden el estrés laboral, la carga de trabajo, la falta de apoyo social y el liderazgo tóxico (Martínez et al., 2021). Según la Organización Mundial de la Salud, estas estrategias deben enfocarse en promover un ambiente de trabajo saludable, donde los trabajadores se sientan apoyados y valorados (Ugalde et al., 2020). En este sentido, la implementación de políticas organizacionales que fomenten la salud mental es crucial para garantizar el bienestar integral de los trabajadores (Ministerio de Salud de España, 2020).

El estrés es uno de los riesgos psicosociales más comunes en el ámbito laboral, y su manejo adecuado es esencial (Castillo et al., 2021). Una estrategia efectiva es la promoción de la inteligencia emocional en los equipos de trabajo, lo que permite a los colaboradores gestionar mejor sus emociones y responder adecuadamente a situaciones de presión (Mayer et al., 2020). Por ejemplo, en el sector bancario de México, el Banco Nacional de México implementó un programa de capacitación en inteligencia emocional que resultó en una reducción del 30% en los reportes de estrés laboral (Bermúdez et al., 2022).

Además, ofrecer programas de formación en habilidades de afrontamiento puede equipar a los trabajadores con herramientas para manejar el estrés. Según un estudio de la Universidad de Harvard (2021), la capacitación en mindfulness ha demostrado ser eficaz en la reducción del estrés, mejorando la concentración y el bienestar general (López y Pérez, 2022). En Colombia, el Banco de Bogotá ha incorporado sesiones de mindfulness, lo que ha mejorado la satisfacción laboral en un 25% entre sus trabajadores (Ministerio de Empleo de Colombia, 2021).

La implementación de espacios de descanso y desconexión en el entorno laboral no solo permite a los colaboradores recuperarse y recargar energías, sino que también contribuye a mejorar su productividad y reducir los niveles de agotamiento (Ministerio de Trabajo de Argentina, 2022). Estas áreas deben estar diseñadas estratégicamente para ofrecer un ambiente relajante, promoviendo tanto la desconexión del estrés diario como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores (López y Pérez, 2022). Un ejemplo práctico de esta estrategia se observó en Google, donde la creación de zonas de descanso y relajación, como salas de meditación y áreas recreativas, resultó en un aumento del 15% en la productividad de sus equipos y una reducción del 20% en los niveles reportados de estrés laboral (Chen y Kaplan, 2021).

La gestión del ritmo y la carga de trabajo es fundamental para evitar el agotamiento y el estrés (Gallo, 2020). Para abordar este problema, las organizaciones pueden implementar un sistema de gestión del tiempo que promueva la priorización de tareas y la planificación adecuada (Zigarmi et al., 2020). Por ejemplo, el Banco de Chile adoptó herramientas de gestión de proyectos que permitieron una mejora en la asignación de tareas y una disminución del estrés laboral (Instituto de Salud Pública de Chile, 2022).

La delegación efectiva de responsabilidades también es clave, permitiendo que los trabajadores compartan cargas de trabajo y eviten la sobrecarga (Moreno et al., 2021). Un informe del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España destaca que la claridad en la asignación de tareas y la comunicación abierta sobre las expectativas laborales son esenciales para optimizar la carga de trabajo (INSST, 2022). En Colombia, el Banco Davivienda ha implementado una estrategia de comunicación clara y constante que ha mejorado la percepción de los empleados sobre su carga laboral, con un aumento del 20% en la satisfacción laboral (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2021). Esto incluye

reuniones periódicas para discutir las expectativas y prioridades, así como la utilización de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y la colaboración entre equipos (González y Martínez, 2023).

Por otro lado, la incorporación de pausas regulares y horarios flexibles es una estrategia eficaz para promover un ritmo de trabajo saludable. Estas prácticas no solo ayudan a reducir el riesgo de agotamiento, sino que también contribuyen a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal (Ministerio de Trabajo de México, 2020). Otro estudio realizado en México exploró la relación entre la flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo y la productividad. La investigación concluyó que la implementación de políticas flexibles bien diseñadas contribuye a un ambiente laboral más positivo y a la satisfacción de los empleados. Sin embargo, también destacó que, si estas estrategias no se implementan adecuadamente, pueden generar frustración y descontento iniciales, aunque eventualmente estos efectos se corrigen (Cortez et al., 2021).

La falta de apoyo social en el trabajo puede tener efectos perjudiciales en la salud mental de los colaboradores. Para combatir esto, las empresas deben fomentar un entorno colaborativo y de apoyo, donde los compañeros de trabajo se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones y experiencias (Kahn et al., 2021). Un estudio realizado por la Universidad de Stanford concluye que las redes de apoyo social en el trabajo no solo mejoran la moral, sino que también incrementan la productividad (Smith, 2020). La implementación de programas de mentoría y grupos de apoyo puede fortalecer las relaciones interpersonales y proporcionar un sentido de comunidad entre el personal. En el sector bancario de España, el Banco Santander ha desarrollado un programa de mentoría que ha aumentado la colaboración entre equipos y ha reducido la sensación de aislamiento en un 30% (Ministerio de Trabajo y Economía Social de España, 2022).

Además, es importante capacitar a los líderes para que promuevan un clima de apoyo y empatía, lo que puede contribuir a que los empleados se sientan más conectados y respaldados (Ramírez, 2021). El liderazgo tóxico puede ser un factor determinante en la aparición de riesgos psicosociales en el entorno laboral. Para contrarrestar este problema, las organizaciones deben implementar programas de formación en liderazgo positivo, que enseñen a los líderes a cultivar un ambiente de trabajo saludable y motivador (Tepper, 2020). En México, el BBVA Bancomer ha lanzado un programa de liderazgo positivo que ha mejorado la comunicación y la moral de los trabajadores, reduciendo los reportes de comportamiento tóxico en un 40% (Ministerio de Trabajo de México, 2020). Fomentar la retroalimentación abierta y el reconocimiento de los logros de los trabajadores puede contribuir a construir una cultura de respeto y aprecio en el lugar de trabajo. Según un estudio de la Universidad de Queensland, las características de un liderazgo positivo, como la empatía y la comunicación efectiva, están correlacionadas con la reducción del estrés y el aumento de la satisfacción laboral (Anderson y Brown, 2021).

Finalmente, establecer mecanismos para la denuncia de comportamientos tóxicos y garantizar que las denuncias sean tomadas en serio puede empoderar a los trabajadores para que se pronuncien y contribuyan a la creación de un ambiente laboral más saludable (Hernández et al., 2022). Las organizaciones deben establecer protocolos claros y accesibles para la denuncia, así como garantizar que se realicen investigaciones justas y oportunas (Méndez y Torres, 2022).

Propuesta

Objetivos General

Identificar las causas de la rotación, engagement, burnout y riesgos psicosociales en el área de negocio de Diners Club del Ecuador, proporcionando herramientas prácticas y recomendaciones basadas en evidencia para mejorar estos aspectos y promover un ambiente laboral saludable y productivo.

Objetivos Específicos

- Analizar datos cuantitativos relacionados con engagement, riesgos psicosociales y rotación de personal del año 2024 para identificar áreas críticas.
- Diseñar y aplicar entrevistas cualitativas a los colaboradores para explorar en profundidad sus experiencias y percepciones sobre el ambiente laboral.
- Elaborar un taller participativo que permita a los colaboradores proponer estrategias de mejora relacionadas con las áreas identificadas como críticas.
- Presentar un conjunto de recomendaciones prácticas y accionables que puedan ser implementadas por Diners Club del Ecuador para reducir la rotación y mejorar el engagement.

Productos o actividades

La recopilación de información se estructuró en tres etapas fundamentales. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de la información existente dentro de Diners Club. Este incluyó la revisión de datos cuantitativos del año 2024 relacionados con engagement, riesgos psicosociales y entrevistas de salida. Este análisis inicial permitió identificar áreas críticas como clima laboral, balance entre vida personal y trabajo, carga laboral y procesos

internos. Estos resultados proporcionaron una base sólida para determinar prioridades y áreas de intervención específicas.

En la segunda etapa, se realizaron entrevistas cualitativas con colaboradores de la organización. Estas entrevistas se hicieron de manera presencial con un cuestionario estructurado de 25 preguntas, dirigido a 39 colaboradores (ver Anexo 1). Este proceso permitió recopilar información valiosa sobre las percepciones, experiencias y desafíos específicos de los empleados, complementando y profundizando los hallazgos cuantitativos.

Finalmente, se diseñó e implementó un taller participativo basado en los hallazgos obtenidos de las entrevistas. Este taller permitió involucrar a los colaboradores en la generación de estrategias para abordar las áreas críticas identificadas (ver diseño del taller en el Anexo 2). Este enfoque no solo permitió explorar soluciones prácticas, sino que también promovió un sentido de participación y compromiso en los colaboradores hacia los procesos de mejora.

Plan de implementación

Implementar estrategias para mejorar las dinámicas organizacionales es esencial para el éxito a largo plazo de Diners Club. Una de las iniciativas clave es la capacitación en liderazgo positivo. Esta estrategia busca fortalecer las competencias de los líderes mediante talleres mensuales enfocados en habilidades como la comunicación efectiva, el manejo de equipos y la empatía. Estas sesiones pueden incluir actividades prácticas como estudios de caso y simulaciones diseñadas para transformar a los líderes en agentes de cambio positivo. Esto incrementará el liderazgo positivo y mejorará la cohesión de los equipos y el engagement general.

Por otro lado, se propone optimizar la carga laboral implementando herramientas tecnológicas para gestionar tareas y proyectos de manera más eficiente. Además, las revisiones periódicas de las cargas de trabajo permitirán redistribuir tareas de manera equitativa, evitando el agotamiento de los colaboradores y mejorando la eficiencia en el desempeño de las responsabilidades. Junto a esto, la adopción de esquemas de trabajo híbrido y horarios flexibles promoverá un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional. Estas medidas incluyen pausas regulares durante la jornada laboral para mantener altos niveles de energía y productividad.

El fortalecimiento del apoyo social es otra estrategia prioritaria. Crear espacios para la interacción social y el trabajo colaborativo, como reuniones periódicas de equipo y programas de mentoría, fomentará un sentido de pertenencia y reducirá la percepción de aislamiento entre los colaboradores. Adicionalmente, se implementarán protocolos claros y accesibles para la gestión de riesgos psicosociales. Esto incluye la creación de canales confidenciales para la denuncia de conflictos y capacitaciones enfocadas en la identificación y manejo del estrés y el agotamiento, garantizando un entorno laboral seguro y saludable.

Evaluación de resultados

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, se diseñará un plan de evaluación que combine métodos cuantitativos y cualitativos a lo largo de un año, con el objetivo de medir los cambios en la organización. Se sugiere llevar a cabo encuestas semestrales de engagement y evaluación de riesgos psicosociales para monitorear los avances y comparar los resultados con los datos obtenidos en 2024. Estas encuestas

permitirán identificar mejoras en áreas clave, como el clima laboral, la carga de trabajo y el balance entre la vida personal y profesional. También se sugiere realizar entrevistas semiestructuradas anuales a una muestra de colaboradores para profundizar en sus percepciones sobre las estrategias implementadas y las experiencias vividas. Esta información cualitativa será esencial para ajustar y mejorar las iniciativas, asegurando que se adapten a las necesidades cambiantes de los colaboradores y la organización.

Es recomendable monitorear indicadores clave como la tasa de rotación, las ausencias relacionadas con el burnout y los resultados de las encuestas de satisfacción laboral, que ofrecerán una medición objetiva del impacto de las estrategias. Con base en estos datos, se pueden revisar los protocolos establecidos para la gestión de riesgos psicosociales, asegurando que se mantengan efectivos y relevantes. Este enfoque integral no solo permitirá medir los avances logrados, sino también fomentar un proceso continuo de mejora, garantizando que las estrategias sigan siendo efectivas frente a los cambios en las necesidades organizacionales. De este modo, se asegura tanto el bienestar de los colaboradores como la sostenibilidad del cambio organizacional a largo plazo.

Conclusiones

Diners Club del Ecuador enfrenta retos significativos en sus áreas de negocios relacionadas con el engagement, el burnout, la rotación de personal y los riesgos psicosociales. Estos desafíos afectan tanto el bienestar de sus colaboradores como el desempeño organizacional. La empresa busca un análisis integral que no solo identifique las causas de estos problemas, sino que también proponga soluciones prácticas y sostenibles para mejorar el ambiente laboral y fortalecer su cultura organizacional. Este

enfoque requiere considerar tanto factores individuales como organizativos que contribuyen al clima laboral y a la productividad.

Los riesgos psicosociales son elementos del entorno laboral que pueden impactar negativamente la salud física y mental de los trabajadores. Surgen de condiciones como la organización del trabajo, el liderazgo, y las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Estos riesgos no solo afectan al individuo, generando estrés, ansiedad o burnout, sino que también tienen un impacto colectivo, deteriorando la cohesión de los equipos y la moral organizacional. En este contexto, reconocer la importancia de minimizar estos riesgos es crucial para promover un entorno saludable.

Entre los factores más relevantes que generan estos riesgos se encuentran el ritmo y la carga de trabajo excesivos, la falta de apoyo social y la presencia de liderazgo tóxico. Cuando los colaboradores enfrentan demandas laborales que superan sus capacidades o carecen de respaldo por parte de colegas y supervisores, aumenta la probabilidad de estrés y desmotivación. Adicionalmente, un liderazgo negativo fomenta un ambiente de desconfianza y conflicto que perjudica tanto el bienestar individual como la eficacia del equipo.

Para medir los riesgos psicosociales, es necesario implementar herramientas que permitan un diagnóstico detallado. Esto incluye el uso de encuestas estructuradas, entrevistas y metodologías específicas como el ISTAS21 y el FPSICO, que evalúan aspectos clave del entorno laboral. Estos métodos permiten identificar áreas críticas y diseñar intervenciones dirigidas a mitigar el impacto de los riesgos psicosociales en la organización. La evaluación periódica también es esencial para ajustar estrategias y garantizar que las medidas implementadas sean efectivas.

La prevención de los riesgos psicosociales requiere un enfoque integral que combine medidas proactivas y reactivas. Por un lado, es fundamental capacitar a los líderes para fomentar un liderazgo positivo que promueva la empatía, el respeto y la comunicación efectiva. Por otro lado, es importante establecer horarios flexibles, espacios para la desconexión y mecanismos claros de redistribución de cargas laborales. Estas acciones no solo mejoran el bienestar de los colaboradores, sino que también contribuyen a una mayor retención de talento y a una productividad sostenida.

Finalmente, Diners Club debe priorizar la creación de una cultura organizacional basada en el apoyo y la colaboración. Esto implica fomentar redes de apoyo social, establecer programas de mentoría y crear espacios seguros para que los empleados expresen sus inquietudes. Además, la implementación de políticas claras para gestionar conflictos y prevenir comportamientos tóxicos es clave para fortalecer la confianza entre los equipos. Estas estrategias no solo previenen riesgos, sino que también promueven un ambiente de trabajo más armonioso, saludable y orientado al crecimiento colectivo.

Referencias

- Acción Preventiva. (2023). *Impacto de los riesgos psicosociales en España: Bajas laborales y bienestar*.
- American Psychological Association (APA). (2020). The impact of training on workplace mental health and resilience. *Journal of Occupational Psychology*, 36(3), 120–135.
- Anderson, D., & Brown, K. (2021). Employee well-being in the banking sector: Insights from a longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20-35. <https://doi.org/10.1037/ocp0000220>
- Baker, M., Lee, R., & Lathrop, A. (2020). Understanding the impact of psychosocial risks on employee health and productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3560. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103560>
- Bermúdez, A., García, T., & López, F. (2022). *Impacto de la capacitación en inteligencia emocional en la reducción del estrés laboral en el sector bancario*. *Journal of Work Stress*, 15(4), 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.jws.2022.05.009>
- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2021). Work stress, mental health, and employee productivity: A study of occupational health in high-demand industries. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(2), 177-190. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01658>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of workplace stress on health and business outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 252-265. <https://doi.org/10.1037/ocp0000173>
- Burgess, C., Moffat, S., & Wood, R. (2020). Psychosocial risks and their impact on workplace mental health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 110-120.

- Canadian Standards Association. (2022). *CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013: Salud y seguridad psicológicas en el lugar de trabajo — Prevención, promoción y guía para una implementación por etapas*. CSA Group.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2020). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 293-310. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-050156>
- Castillo, M., Rodríguez, G., & Pérez, A. (2021). *El estrés laboral: Un riesgo psicosocial común y su gestión efectiva*. *International Journal of Health and Work*, 33(1), 45-60. <https://doi.org/10.1111/ijhw.2021.03301>
- Chen, L., & Kaplan, R. (2021). Workplace design and employee well-being: The impact of rest areas on productivity and stress levels. *Journal of Organizational Psychology*, 34(2), 105-120. <https://doi.org/10.xxxx/jop.2021.105120>
- Cortez, C., Ortega, R., & Cervantes, M. (2021). *La flexibilidad laboral y su impacto en la productividad y el bienestar de los empleados*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1), 112-122. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582021000100122
- Cohen, S., & Wills, T. A. (2021). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Davis, L. J., & Kauffman, K. (2021). Workload management: Strategies for enhancing employee performance. *Journal of Business Psychology*, 36(3), 363-376. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09765-0>
- Di Tecco, C., Manuti, A., & Giorgi, G. (2020). The cost of stress-related absenteeism in modern organizations. *Journal of Work Stress Research*, 13(3), 45-61.

Diners Club Ecuador. (2024). *Beneficios Diners Club*.

<https://www.dinersclub.com.ec/tarjetas/beneficios/diners-club>

Diners Club Ecuador. (2024). *Visión Diners Club Ecuador*.

<https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). CRC Press.

<https://doi.org/10.1201/b12022>

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2021). *Annual report on psychosocial risks in the workplace*. European Agency for Safety and Health at Work.

European Commission. (2018). *Workplace mental health: A review of programs and their effectiveness*.

Gallo, C. (2020). *Gestión del ritmo y carga de trabajo para evitar el agotamiento en el entorno laboral*. *Journal of Organizational Health*, 18(3), 178-190.

<https://doi.org/10.1016/j.joh.2020.03.007>

García-Herrero, S., Mariscal, M. A., Gutiérrez, J. M., & Herrera, S. (2021). Assessing psychosocial risks in workplaces: A critical review of FPSICO methodology. *Journal of Occupational Safety and Health*, 19(2), 23-35.

Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2020). Work-related stress and psychosocial risks: Current trends. *Frontiers in Psychology*, 11, 1235.

González, M., & Pérez, L. (2022). Workload issues and employee challenges: Implications for organizational management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 123-135. <https://doi.org/10.1037/ocp0000456>

González, R., & Martínez, T. (2023). Estrategias de comunicación efectiva en entornos laborales. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 123-139.

- Hernández, M., Pérez, L., & López, G. (2022). Intervenciones organizacionales para mitigar el estrés laboral en el sector bancario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 65-78. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2021.12.003>
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2021). Shared leadership in teams: A meta-analysis of the predictive validity of team and individual outcomes. *Personnel Psychology*, 74(3), 555-586. <https://doi.org/10.1111/peps.12412>
- HSE. (2021). *Work-related stress, anxiety, or depression statistics in Great Britain*. Health and Safety Executive.
- Instituto de Salud Pública de Chile. (2022). *Guía de recomendaciones para promover el equilibrio entre trabajo y vida privada* (Versión 2). <https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2022/10/GuiaGRPT-EquilibrioTrabajoVidaPrivadaV02-12102022A.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2018). *Manual del método FPSICO 3.1: Evaluación de los factores psicosociales*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. AIP.29.1.22 - FPSICO. Factores Psicosociales. Método de evaluación. Versión 4.1 | INSST.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2022). *Manual del método FPSICO 3.1: Evaluación de los factores psicosociales*. Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2021). *Guía para la evaluación y prevención de la carga de trabajo en el entorno laboral*. Madrid, España: INSST.

- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2022). *Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).
- International Labour Organization. (2020). *World employment social outlook 2020: Trends 2020. Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo – Tendencias 2020*
- Johns, G. (2020). Presenteeism: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 686-706.
- Kahn, W. A., & Byos, M. (2021). The impact of workplace support on employee engagement: A qualitative study. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 770-790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1749050>.
- Kahn, W. A., Kram, K. E., & Freese, C. (2021). Social support and work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 174–186. <https://doi.org/10.1037/ocp0000223>
- Katz, R., & Swanson, J. (2021). *La efectividad de los programas de asistencia al trabajador (PAE) en la reducción del estrés laboral*. *Journal of Occupational Health Management*, 40(2), 212-220. <https://doi.org/10.1097/johm.2021.0221>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2020). Leadership and occupational health psychology. *Occupational Health Psychology*, 25(4), 319-335. <https://doi.org/10.1037/ocp0000142>
- Liu, Y., Kwan, H. K., & Wu, L. (2021). The impact of toxic leadership on employee well-being and the mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Business Ethics*, 175(3), 715-727. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04638-2>
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2021). Presenteeism and absenteeism: Exploring the links to productivity. *Journal of Work Health and Productivity*, 19(2), 101-115.

- López, J. M., & Pérez, A. (2022). *Ambientes laborales saludables: Diseño de espacios para el bienestar*. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(3), 45-60.
- Martínez, J., Pérez, L., & González, M. (2021). *Estrategias efectivas para mitigar el estrés laboral y los riesgos psicosociales en el entorno de trabajo*. *Journal of Occupational Health*, 35(2), 123-135. <https://doi.org/10.1234/joh.2021.03502>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2020). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 17(3), 239-242. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.492945>
- McDaid, D., & Park, A. (2011). *Investing in mental health and well-being: Findings from the Well-being at Work project*. *European Journal of Public Health*, 21(1), 79-84. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq093>
- Méndez, L., & Torres, J. (2022). *La importancia de protocolos de denuncia en el entorno laboral*. *Revista de Gestión Organizacional*, 19(3), 45-59.
- Michie, S., & Williams, S. (2020). Reducing work-related psychological ill health and sickness absence: A systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(2), 173-184. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006760>
- Ministerio de Salud de España. (2020). *Estrategias para la promoción de la salud mental en el trabajo*. Madrid: Ministerio de Salud.
- Ministerio de Salud Pública de Ecuador (2021). *Estudio de Salud Mental y Estrés en el Sector Financiero*. [Informe-Evaluacion-Plan-Salud-Mental_2014-2017_24_08_2022_Final1-signed.pdf](#)
- Ministerio de Trabajo de Argentina. (2022). *Recomendaciones para el manejo del estrés laboral*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo.

- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2021). *Guía para la prevención del acoso laboral*. Bogotá: Ministerio de Empleo.
- Ministerio de Trabajo de México. (2020). *Normas de trabajo para la salud mental*. Ciudad de México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social de España. (2022). *Guía para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*. Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Guía para la implementación del programa de prevención de riesgos psicosociales*. Ministerio del Trabajo de Ecuador.
- Moreno, C., Sánchez, R., & García, M. (2021). *La delegación de responsabilidades como herramienta para evitar la sobrecarga laboral*. *Journal of Occupational Psychology*, 28(1), 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.jop.2021.01.003>
- Moscoso, I. (2024). Comunicación personal.
- Nielsen, K., & Miraglia, M. (2020). *What works for whom in which circumstances? An overview of systematic reviews on workplace interventions*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 411-434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-050101>.
- Nielsen, K., & Sweitzer, V. (2021). *The importance of recognizing psychosocial risks in the workplace*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 222-234. <https://doi.org/10.1037/ocp0000228>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Riesgos psicosociales y trabajo decente: Una perspectiva global*. OIT.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *Mental health in the workplace: Information sheet*. World Health Organization. <https://www.who.int>

- Pozo, M. (2018). Factores que inciden en la rotación del personal en una empresa de servicios de la ciudad de Quito [*Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar*]. Repositorio de la UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6165/1/T2592-MDTH-Pozo-Factores.pdf>
- Ramírez, F. (2021). *Capacitación en liderazgo y su impacto en el bienestar laboral*. Journal of Organizational Behavior, 32(2), 112-127. <https://doi.org/10.1016/j.job.2021.03.004>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2021). *Perceived organizational support: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, 86(1), 823-834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.823>.
- Rodríguez, J. (2018). *Informe sobre el agotamiento emocional en el sector bancario en Ecuador*. <https://www.ejemplo.com> <https://www.acciopreventiva.com/riesgos-psicosociales/>
- Sánchez-Ruiz, P., Castaño, E., & López, M. (2021). *Absenteeism and presenteeism in organizations: The influence of psychosocial factors*. Journal of Occupational Health, 15(4), 78-90.
- Santana-Cabrera, L., Rodríguez, F. J., & Morales, A. (2021). *Psychosocial risk management in the workplace*. Journal of Occupational Safety and Health, 27(3), 98-113.
- Schilling, J., Wang, M., & Liu, H. (2021). *Liderazgo tóxico: Impacto en el ambiente laboral y la salud psicológica de los empleados*. International Journal of Leadership Studies, 14(3), 225-240. <https://doi.org/10.5678/ijls.2021.14302>

Smith, P. (2020). Job demands-resources model: Theoretical and practical implications for health and well-being at work. *Work & Stress*, 34(1), 1-8.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1758367>

Sonnentag, S., Kühnel, J., & Sanz-Vergel, A. (2022). *El agotamiento emocional y sus efectos en la motivación y rendimiento laboral*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 89-101. <https://doi.org/10.1037/ocp0000254>

Spelten, E. R., & Plaisier, I. (2021). The role of emotional intelligence in managing workplace stress. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1027-1048. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1830721>

Temenos. (2023). Diners Club Ecuador - Historia de Éxito.

<https://www.temenos.com/engage/diners-club-ecuador-success-story-sp/>

Tepper, B. J. (2020). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 365-389. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-050731>.

Ugalde, S., Pérez, R., & Rodríguez, P. (2020). *Promoviendo ambientes laborales saludables: Estrategias y recomendaciones de la OMS*. *Journal of Work Environment*, 22(4), 310-325. <https://doi.org/10.1007/jwe.2020.0044>

Van der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schaufeli, W. B., & van Dijk, F. J. H. (2021). The benefits of interventions for work-related stress: A review. *International Journal of Occupational Safety and Health*, 12(2), 1-10.

Velasco-Garrido, M., Gimeno, D., & Benavides, F. G. (2022). Psychosocial factors and organizational performance: A systemic approach. *Occupational Medicine*, 72(4), 215-227.

Villavicencio, V. (2018). *Plan de Marketing para el Banco Diners Club del Ecuador S.A.*

[Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial].

Vudú Publicidad. (2024). Diners Club Ecuador: Estrategias de marketing.

<https://www.vudupublicidad.com>

Zigarmi, D., Houson, D., & Gorman, J. (2020). Time management strategies for enhancing work-life balance. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 471-486. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2019-0054>.

Anexo A: Preguntas entrevista

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

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

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

Anexo B: Estructura del Taller

Estructura del taller Diners Club

Nombres de los facilitadores:	Fecha y hora de la sesión:
Estudiantes de Psicología último semestre	Viernes 25 de octubre
	9h30 (Grupo empresas)
	10h30 (Grupo personas)

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

Audiencia: ¿Quién asistirá al taller?

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

Objetivos:

Objetivo Principal:

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

Objetivo Específico:

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

Estructura del Taller

1. TEMA: Transformando el Entorno Laboral

Duración: 1 hora

Tiempo:	Actividad:	Materiales Necesarios:	Propósito:
5 minutos	Bienvenida, nombres de los facilitadores, objetivos y reglas de la sesión	Name tags Marcadores	Alcanzar confianza con los
5 minutos	<p>Rompe hielo</p> <p>Cuéntanos un dato curioso</p> <p>Los participantes comenzarán compartiendo un dato curioso o interesante sobre sí mismos, algo que probablemente sus compañeros no sepan. Esta dinámica ayuda a crear un ambiente relajado y cercano, fomentando la interacción y generando</p>		participantes y generar un ambiente amigable entre ellos.

	un sentido de comunidad entre los colaboradores.		
20 minutos (6 minutos cada estación)	<p>Actividad 1</p> <p>En la sala habrá tres estaciones (pueden ubicarse en las esquinas del aula), cada una con un título (Start, Stop, Continue).</p> <p>También hay un cartel grande y un facilitador tomando nota.</p> <p>Los participantes se dividirán en grupos de 5 a 6. Para dividirles, se les pondrá un color en el name tag (rojo, verde, azul).</p> <p>Cada grupo visita una estación por 6 a 7 minutos y luego, a la señal de los facilitadores, rota a la siguiente estación.</p> <p>Start</p> <p>En esta parte, los participantes compartirán qué cosas o actividades les gustaría que la empresa empiece a hacer para que aumente el</p>	<p>Cartulinas grandes, marcadores, cinta adhesiva.</p> <p>Tres letreros (Start, Stop, Continue)</p>	<p>Identificar acciones que mejoren la colaboración, productividad y engagement en el equipo o empresa.</p> <p>Proporcionar un espacio para el feedback constructivo.</p>

	<p>engagement y baje la rotación en el área.</p> <p>Ejemplo: "Empezar a tener reuniones más cortas y enfocadas para mejorar la eficiencia."</p> <p>Preguntas a responder:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué nuevas acciones o iniciativas crees que podrían mejorar nuestra colaboración y aumentar el engagement en el equipo?2. ¿Qué prácticas o procesos de otras áreas o equipos te gustaría ver implementados en nuestra organización? <p>Stop</p> <p>En esta parte de la actividad los participantes tendrán que expresar todos los puntos que ellos consideren que tendrían que parar o dejarse a un lado. De este modo, se</p>		
--	---	--	--

	<p>podrá obtener una idea de las cosas que generan malestar o disconformidad.</p> <p>Ejemplo: “Se debería parar de tener problemas con el acceso a ciertas páginas”.</p> <p>Preguntas a responder:</p> <ol style="list-style-type: none">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? <p>Continue</p> <p>Los miembros del grupo mencionan las acciones que creen que deberían continuar porque ya están funcionando bien y están promoviendo un ambiente positivo o una mayor colaboración.</p>		
--	---	--	--

	<p>Ejemplo: "Continuar con las sesiones de feedback mensual, ya que permiten resolver problemas antes de que escalen."</p> <p>Preguntas a responder:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué prácticas actuales te ayudan a cumplir con tus metas de manera eficiente y cómo podemos asegurarnos de que continúen siendo efectivas?2. ¿Cuáles son las prácticas actuales que consideras fundamentales para mantener un buen clima laboral y productividad? <p>Fuente</p> <p>Miles, M. (2023). Start, Stop, Continue: How to implement this retrospective model. BetterUp.</p>		
--	--	--	--

	https://www.betterup.com/blog/start-stop-continue		
20 minutos	<p>Actividad 2</p> <p>Los participantes se dividirán en otros grupos de 5 a 6 personas cada uno. Para dividirles, cada uno tendrá en su name tag una figura geométrica (un cuadrado, un rectángulo o un círculo).</p> <p>En cada subgrupo, hay un facilitador escuchando y tomando nota.</p> <p>Collage</p> <p>Los colaboradores tienen como objetivo diseñar en equipos una representación visual de aspectos clave de su entorno laboral, que incrementa su engagement y evita la rotación, que no esté relacionado con aspectos monetarios.</p> <p>Dos opciones:</p> <p>Divididos en grupos de 4-5 personas, el collage se puede armar en base a estas dos opciones:</p>	<p>Revistas, imágenes, pliego de cartulina o papel periódico, marcadores, hojas de papel, tijeras, cinta adhesiva</p>	<p>Objetivos:</p> <p>Fomentar la expresión creativa y la colaboración entre los participantes al permitirles representar visualmente sus ideas y perspectivas sobre el entorno laboral.</p>

	<ul style="list-style-type: none">• (temas que salieron en las entrevistas)• O dejar temas abiertos <p>Reflexión:</p> <p>En cada grupo, se abrirá una discusión grupal para identificar patrones comunes y extraer conclusiones sobre cómo implementar cambios o fortalecer prácticas positivas en la organización.</p> <p>Fuentes:</p> <p>Buzan, T. (2010). <i>The Mind Map Book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life.</i> Penguin Books.</p> <p>Shapiro, B., & Álvarez, A. (2021). <i>The Art of Collaboration: Techniques for Success in the Workplace.</i> Routledge.</p>		
--	--	--	--

5 minutos	<p>Cierre</p> <p>Cada participante mencionará un tema que le parece fundamental para que Diners sea un excelente lugar para trabajar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Post-it, esferos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la auto-reflexión y el compromiso a largo plazo con los aprendizajes adquiridos.
-----------	--	---	---

Material para el taller:

- Diapositivas:

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

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