

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Diseño y ejecución de un análisis cualitativo de engagement y ambiente laboral en un grupo de colaboradores de Diners Club del Ecuador

Diego Fernando Pacheco Carrera

Psicología General

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

Quito, 14 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**

**Diseño y ejecución de un análisis cualitativo de engagement y ambiente
laboral en un grupo de colaboradores de Diners Club del Ecuador**

Diego Fernando Pacheco Carrera

Cristina Crespo, Doctora en Humanidades y Artes

Quito, 14 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: Diego Fernando Pacheco Carrera

Código: 00323661

Cédula de identidad: 1724942022

Lugar y fecha: Quito, 14 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UNPUBLISHED DOCUMENT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 trabajo resume un proyecto realizado con el área de Negocios Corporativos de Dinners Club del Ecuador, importante organización financiera nacional. Este proyecto recopiló información cualitativa sobre *engagement* y ambiente laboral, a través de entrevistas y talleres con un grupo de sus colaboradores. En base a esta información, se realizaron recomendaciones a la organización. El trabajo incluye también una breve revisión de literatura sobre burnout, su concepto, los factores que lo generan, entre otros temas.

Palabras clave: Burnout, engagement, estrés, ambiente laboral, satisfacción laboral, productividad, prevención del burnout

ABSTRACT

This paper summarizes a project conducted with the Corporate Business area of Diners Club del Ecuador, an important national financial organization. This project gathered qualitative information on engagement and work environment, through interviews and workshops with a group of their employees. Based on this information, some recommendations were made to the organization, including a brief literature review on burnout, including its concept, the factors that generate it, and other topics.

Key words: Burnout, engagement, stress, work environment, job satisfaction, productivity, burnout prevention.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	7
Desarrollo del Tema.....	8
Conclusiones	33
Referencias bibliográficas	36
Anexo A: Título	47
Anexo B: Título	49

INTRODUCCIÓN

Descripción de reto y los interesados

Solicitud de la organización.

Diners Club del Ecuador ha solicitado a los estudiantes de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito que se encuentran elaborando su proyecto de titulación, la elaboración de un análisis de las áreas de negocio de empresas y negocio de personas en cuatro ejes fundamentales, los cuales son: *burnout*, *engagement*, rotación y riesgos psicosociales. En base a este análisis, la organización busca profundizar en la comprensión de los datos obtenidos y recibir recomendaciones, que permitan implementar mejoras con el objetivo de alcanzar un mayor bienestar dentro de su personal.

Descripción de la organización.

Diners Club es una entidad financiera reconocida como referente en el ámbito financiero del país, gracias a su sólida cultura de innovación y su compromiso con la excelencia en la atención al cliente. Su enfoque en superar las expectativas de los usuarios permite convertirlos en socios vitalicios, estableciendo vínculos sólidos y duraderos, basándose en valores empresariales como el esfuerzo, la coherencia, la trascendencia y la responsabilidad. Diners Club no solo se distingue por su amabilidad hacia los clientes, sino también por ser pionera en el desarrollo de medios de pago y soluciones financieras para empresas y comercios. Estos avances han resultado clave para fortalecer relaciones a largo plazo y consolidar su reputación como una organización innovadora y orientada al servicio. (Diners Club Ecuador, s/f).

Para realizar el análisis, fue fundamental entender la estructura organizacional, partiendo desde la presidencia ejecutiva, se encuentran cuatro cargos de vicepresidencia, que son los de negocio, planeación y finanzas, riesgos; además de dos gerencias, la de mercadeo y

responsabilidad social. Dentro del negocio de empresas, según Ivonne Moscoso, se maneja la parte corporativa y la necesidad de generar alianzas con distintas empresas y establecimientos para ofertarles servicios de tarjeta de crédito empresarial (Ivonne Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024). Moscoso en una charla para los estudiantes de psicología mencionó que la empresa cuenta con 1434 colaboradores, dentro de la vicepresidencia de negocio existen 222 miembros, en negocio personas 58 y negocio empresas 62 puestos de trabajo que se encuentran actualmente activos. También se comentó que el producto principal que ofrece Diners es su tarjeta de crédito, pero se han ido expandiendo con otros servicios financieros como inversiones, cuentas de ahorro, créditos, entre otros productos pasivos de banca (Ivonne Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024).

El negocio personas se centra en el cliente individual, como un estudiante, un empresario o alguna persona que de manera autónoma haya decidido contar con estos servicios financieros. Con respecto al negocio empresas, está enfocado a ofertar lo mismo, pero a pequeñas, medianas y grandes empresas, sectores corporativos y distintos establecimientos, como lo puede ser una cadena de restaurantes (Ivonne Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024).

DESARROLLO DEL TEMA

Descripción del problema o necesidad

Naturaleza del problema.

El *burnout* o conocido también en español como el síndrome del quemado, es una afectación que se caracteriza por el agotamiento emocional y falta de realización individual dentro del ámbito laboral (Tavella et al, 2021). Este fenómeno cada vez más común se ha convertido en una problemática grave, que de no ser tratada puede traer consecuencias a nivel emocional, calidad de vida, entorno, e incluso puede llegar a poner en riesgo la vida de quien lo

sufre (Lovo, 2020). Históricamente, este término nació alrededor del año 1974 por el psicólogo Herbert Freudenberger, quien lo definió clínicamente en relación con los profesionales que realizan trabajos de cuidado. Sin embargo, casos anteriores de agotamiento entre controladores de tránsito aéreo en 1971 también pusieron en la mira esta problemática: en este grupo de controladores se pudo encontrar agotamiento, hipertensión y otros problemas mentales resultantes de condiciones de trabajo tan duras (Samra, 2018).

De acuerdo con Maslach y Leiter, en un principio cuando el concepto del burnout empezó a expandirse había la creencia que no era un síndrome ni un problema como tal, sino una manera de darle un nombre al impacto hacia el ego por no llegar a la meta de objetivos laborales y profesionales, viéndolo desde una perspectiva narcisista (2016). A pesar de aquello, estos dos autores mencionan que al burnout se lo podría catalogar como una depresión de tipo laboral, a pesar de que, si se encuentra en un nivel alto, podría pasar desapercibido como una depresión clínica de niveles elevados (Maslach y Leiter, 2016). Tras varios años de investigaciones y búsquedas a nivel académico y práctico, no se ha llegado a un consenso sobre si se debiese catalogar este padecimiento como un nuevo trastorno mental, pero sin lugar a duda sigue siendo un síndrome que puede llegar a mutar de manera fácil a otras alteraciones (Nadon et al, 2022).

Maslach y Jackson desglosaron al burnout en tres ejes, los cuales son: el agotamiento emocional, cinismo y falta de realización personal. El agotamiento es un cansancio que impide dar más de uno mismo a los demás; el cinismo se caracteriza por actitudes frías y distantes hacia clientes y compañeros, con irritabilidad y falta de motivación, reflejando un distanciamiento emocional y pérdida de empatía en el trabajo; finalmente, la falta de realización personal se da cuando las demandas laborales superan las capacidades individuales, se genera un bajo logro, frustración y respuestas negativas con síntomas como impuntualidad y abandono del trabajo

(1981). De igual manera, una parte importante de la fuerza laboral, especialmente los jóvenes, se ve afectada por el agotamiento, que tiene un impacto negativo en la salud mental de los empleados y en la eficiencia de las organizaciones (Demerouti et al, 2021).

Estrés y Burnout.

El estrés es la respuesta ante la sobrecarga que llega a tener un individuo dentro de su entorno, involucrando problemas en los mecanismos de respuesta que resultan en consecuencias emocionales y cognitivas, y que a su vez derivan en ansiedad, cansancio, tristeza o frustración (Amanvermez et al, 2023). Cabe mencionar que hay una diferencia entre el estrés normal y el eustrés, este último es cuando existen síntomas similares al estrés, pero con un enfoque positivo, ya que la persona que lo padece llega a sentirlo de forma placentera porque entiende que es por estar en la búsqueda de un objetivo o por seguir un desafío que le despierta interés (Choudhary y Ranjan, 2020). Por otro lado, el estrés ocupacional es una reacción negativa a los factores como una fuerte carga laboral, mal ambiente en el trabajo, ausencia de apoyo o compañerismo, entre otras cosas que conducen a un cambio negativo en la percepción de las cosas y a sentir repulsión por las tareas que se desarrollan o necesitan desarrollarse (Lee et al, 2022).

El síndrome del burnout es un estrés crónico, el cual es una consecuencia de que una persona este sometida a situaciones estresantes por un periodo de tiempo prolongado, lo cual aumenta la vulnerabilidad de una persona a sufrir distintos trastornos a nivel de salud mental, los cuales impactarían en todos los dominios de la vida de quien lo llega a padecer (McGonagle y Kessler, 1990). A nivel de salud mental, Lubbadah menciona que el insomnio derivado por estrés tiene una alta correlación con el burnout al ser uno de los síntomas primarios y que mutuamente llegan a ser predictores el uno del otro (2020). Además, este síndrome que produce efectos nocivos como la despersonalización, suele seguir una secuencia determinada, que en primer

lugar es una carga emocional excesiva y luego un agotamiento también a nivel emocional, que hace que la persona se sienta agobiada y abrumada; finalmente, la invasión de pensamientos intrusivos como el no sentirse capaz de ayudarse a sí mismo ni a los demás (Maslach, 2003).

De acuerdo con un estudio realizado por Lee et al, se pudo definir que el estrés tiene un impacto directo y significativo en la resiliencia y el agotamiento de los consejeros escolares y los consultores de centros de llamadas, resaltando la necesidad de abordar el agotamiento en distintos sectores laborales y destacar la importancia de la resiliencia para contrarrestar los efectos negativos de este padecimiento (2019). Dentro de otro estudio, esta vez en profesores, se logró hallar que los efectos del estrés dentro de este grupo tenían consecuencias con alto impacto dentro de sus trabajos, tales como la disminución de autoeficacia, mala relación con los estudiantes y en el peor de los casos la renuncia a sus cargos, lo que conlleva a consecuencias mucho peores a nivel emocional de quienes deciden optar por esta última medida debido a la saturación que sufren dentro de su campo laboral (Yu et al, 2015).

Existen situaciones que podrían llegar a ser confundidas con burnout por la similitud de sus síntomas. Dos claros ejemplos son la fatiga crónica y la depresión. La fatiga crónica se caracteriza por un agotamiento extremo que puede afectar en gran medida la rutina diaria de la persona y causa dificultades cognitivas o inmunológicas (Larun et al, 2019). En el caso de la depresión, es un trastorno del estado de ánimo que provoca alteraciones en las respuestas emocionales del individuo quien la sufre, alterando la auto percepción y la experimentación de placer en la mayoría de las tareas que alguien puede realizar, incluso en las que antes se disfrutaba o al menos toleraba (Monroe y Harkness, 2022).

Consecuencias del Burnout.

Las consecuencias que se pueden generar a causa del síndrome del quemado “burnout”, son variadas. En la parte de comportamiento, una persona que está atravesando por un cuadro de burnout puede tener dificultad para enfocarse en una tarea en particular, algo que fomenta el presentismo laboral, es decir ir al lugar de trabajo, pero solo a aportar con su presencia y nada más (Valsania et al, 2022). Suelen ser personas con un semblante molesto, con mucho fastidio e ira, incluso llegando a tener conflictos con los compañeros de trabajo y en el peor de los casos llegar al consumo de alcohol u otras sustancias; aunque cabe aclarar que estos comportamientos no son estándares para todas las personas, pero son sucesos que ocurren de forma frecuente (West et al, 2018).

Consecuencias a nivel de salud física.

En el aspecto de salud física, los afectados usualmente invadidos por el cansancio empiezan a experimentar problemas como dolores fuertes de cabeza, problemas a nivel gastrointestinal, problemas musculares, gripe a causa de que las defensas pueden llegar a bajar y en el peor de los casos problemas cardiovasculares que pueden derivar en intervenciones hospitalarias (Maslach y Leiter, 2016). Las personas con síndrome de estrés laboral suelen sufrir de una peor condición física, incluso muestra de ello son niveles altos de la hormona cortisol, ya que el estrés fuerte hace que este componente sea segregado de manera elevada y contribuyendo a insomnio, mayor riesgo de diabetes, mala digestión, entre otras afectaciones (Madigan et al, 2023).

La falta de sueño es un factor de riesgo por los múltiples problemas que acarrea, siendo el deterioro de sus relaciones interpersonales uno de los puntos que más resaltan en la parte emocional y psicológica (García, 2019). También aparecen problemas de concentración,

incapacidad de tomar decisiones y complicaciones al momento de tener que afrontar situaciones adversas, este conjunto de factores y sin un apoyo psicológico adecuado podrían resultar en ideaciones suicidas o incluso en el suicidio, al haber un sentimiento de desesperanza generalizado (Valsania et al, 2022).

Consecuencias organizacionales.

Esta afectación no solo tiene impacto individual de quien la sufre, sino que también puede repercutir de manera negativa y de manera significativa en la rentabilidad y eficiencia de las organizaciones, ya que puede contribuir a que se genere un ambiente tóxico y desmotivador (Soraya y Bektı, 2021). También puede provocar que el individuo presente una falta de compromiso al sentir que por parte de sus superiores no hay el compromiso debido hacia él o con el resto de los trabajadores en general, llegando a haber falta de empatía, respeto y demás valores primordiales para un ambiente laboral humanizado (Wohlever, 2020).

Turnover.

El *turnover* sucede cuando un trabajador abandona su trabajo, ya sea por elección personal o por decisión de la entidad, siendo algo disfuncional si impacta a trabajadores esenciales, lo que llega a dañar a la compañía. La intención de abandono es un indicador relevante para prever este fenómeno (Lazzari et al, 2022). Según Al Suraihi, el impacto que llega a causar en las organizaciones es elevado, puesto que llegan a existir altos costos vinculados a la selección y capacitación de nuevos trabajadores, además de impactar de manera adversa en la productividad, competitividad y ánimo del equipo que se queda (2021). Es importante crear tácticas eficaces de retención que aborden los factores subyacentes al *turnover*, tales como la satisfacción en el trabajo, el estrés y las posibilidades de crecimiento, estas acciones no solo

disminuyen los gastos relacionados con la rotación, sino que también fomentan un entorno de trabajo más firme y eficiente (Ali, 2021).

Engagement.

El *engagement* hace referencia al grado de vínculo emocional que un trabajador tiene con su labor y con la compañía. Un alto compromiso se relaciona con un rendimiento superior y una mayor productividad, dado que los trabajadores involucrados suelen estar más motivados y dispuestos a brindar más de lo previsto (Motyka, 2018). Además, el *engagement* puede llegar a tener asociación con el estrés laboral al afectar la manera en que los trabajadores gestionan las exigencias de su ambiente. Un compromiso elevado puede funcionar como un factor de protección, reduciendo la probabilidad de agotamiento, pero su ausencia podría incrementar la susceptibilidad al *burnout*, provocando desconexión y una reducción del bienestar (Kosaka y Sato, 2020).

Evaluación del Burnout.

Para evaluar el *burnout*, la herramienta más utilizada es el *Maslach Burnout Inventory* (MBI), de la autoría de Christina Maslach. Esta herramienta considera el agotamiento en tres aspectos principales: agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. La sensación de estar agotado a nivel emocional y sin recursos para enfrentar las demandas del trabajo se conoce como agotamiento emocional. La implementación de comportamientos negativos y alejados hacia los clientes o compañeros de trabajo se conoce como despersonalización (Maslach y Jackson, 1981). La falta de realización personal es una sensación de insatisfacción cuando no se logra llegar a ciertas metas o aspiraciones previamente trazadas, llevando a una posterior reflexión sobre qué es lo que realmente la persona desea para encontrar satisfacción y sentido (Rendón et al, 2020).

La importancia de medir el agotamiento radica en la necesidad de identificar y prevenir este fenómeno en el ámbito laboral, ya que puede tener graves consecuencias para la salud mental de los trabajadores y para la productividad de las organizaciones (Knox et al, 2018). A través de herramientas como MBI, es posible evaluar de manera objetiva los niveles de agotamiento en las organizaciones y los individuos, lo que permite la implementación de estrategias de intervención y prevención efectivas. Maslach contribuyó significativamente al estudio del agotamiento y al desarrollo de herramientas de medición confiables y válidas. Estos avances han permitido avanzar en la comprensión de este fenómeno y en la creación de políticas y programas para reducirlo (Maslach y Jackson, 1981).

Los elementos del Inventario de Burnout de Maslach (MBI) fueron diseñados para medir aspectos hipotetizados del síndrome de burnout. Los datos de entrevistas y cuestionarios recolectados durante la investigación de Maslach y Leiter fueron una fuente valiosa de ideas sobre las actitudes y sentimientos que caracterizaban a un trabajador quemado. Los ítems se redactaron en forma de afirmaciones sobre sentimientos o actitudes personales y cada afirmación se califica en dos dimensiones: frecuencia e intensidad (2021). Por otro lado, el incorrecto uso del *Maslach Burnout Inventory* en diagnósticos individuales y mediciones organizacionales ha generado confusiones y simplificaciones indebidas. Interpretaciones erróneas han llevado a suposiciones inapropiadas, como clasificar a individuos como "muy agotados" sin base clínica; el excesivo tratamiento de personas "quemadas" sin respaldo clínico es éticamente cuestionable y carece de fundamentos para respaldar intervenciones terapéuticas formales (Maslach y Leiter, 2021).

Afectados por el problema.

El estrés se ha convertido en un problema de salud que ha ido en aumento, el cual afecta indistintamente a múltiples personas alrededor del mundo, y no distingue edad, sexo o industria laboral (Méndez et al, 2021). La OMS y la OIT señalan la importancia de proteger la salud mental en el trabajo, dado que anualmente se desperdician millones de días laborales debido a la ansiedad y la depresión, lo que representa un gasto cercano al billón de dólares. En 2019, el 15% de los trabajadores adultos padecían trastornos mentales, intensificados por el exceso de trabajo y el hostigamiento (OMS, 2022).

La empresa de auditoría Deloitte encuestó cerca de 23 mil personas de las generaciones *millennial* y *Z* alrededor del mundo, para entender cómo perciben el trabajo: se encontró que una tercera parte de encuestados, entre el 36% de *millennials* y 33% de participantes de la generación *Z* sienten un estrés constante dentro de sus ambientes laborales. También hay datos alentadores, como el que ambas generaciones presentan una buena salud mental en más del 50 % (56% *Millennials* y 51% Gen *Z*) (2024). Estos datos dan a entender que la difusión de la salud mental en los años recientes ha sido apropiada, generando un impacto sustentado en evidencia, que sin duda ha seguido dando cambios positivos dentro de la sociedad en comparación a generaciones pasadas que no le daban la importancia adecuada (Shah, 2024).

Estos datos internacionales contrastan con datos obtenidos en Estados Unidos, ya que según la *American Psychological Association*, en el país norteamericano se ha determinado que la salud mental dentro del trabajo es una preocupación latente en los mismos trabajadores, ya que aún existen puntos persistentes a tratar que impiden una mejoría, como que el 43% de los trabajadores tiene miedo de que mencionar una condición de salud mental pueda afectar negativamente su crecimiento profesional (2023). Igualmente, esta misma asociación menciona

que el estrés en el trabajo continúa siendo alto: el 77% sufrió estrés vinculado al trabajo en el mes pasado, y un 57% informó sobre efectos adversos, tales como fatiga emocional (31%), ausencia de motivación (26%), anhelos de aislamiento (25%) e incluso intención de dimitir (23%), además de una disminución en la productividad (20%) y conflictos con otros colegas (19%) (APA, 2023).

En Latinoamérica se han logrado hallar datos que comprueban que también es un factor recurrente en la región, entre los países que mayores niveles de estrés presentan se encuentran Venezuela (63%), Ecuador (54%) y Panamá (49%). En la recopilación de datos, los temas que más resaltaron y con puntajes más altos fueron la frecuencia de nerviosismo o estrés, nivel de enfado, sensación de agobio y falta de una distribución correcta del tiempo (Mejia et al, 2019). De igual manera, según un trabajo de investigación realizado en también en América Latina, se logró concluir que el estrés es mucho más prevalente en el género femenino que en el masculino, ya que se obtuvieron datos de prevalencia de un 5,5% en mujeres y 3,4% en hombres (Demera et al, 2024).

En Ecuador, según un análisis realizado en Tungurahua enfocado en el sector financiero de esta provincia, se halló datos preocupantes como que de los 2413 encuestados un 66% sienten agotamiento al finalizar su jornada laboral, 48% se sienten frustrados al realizar sus actividades, el 70% siente que su carga laboral es fuerte y solo el 8% se siente una satisfacción plena (González, 2021). Aun así, el mismo González señala aspectos positivos como que de estos encuestados el 48% a pesar de las dificultades siguen siendo empáticos y el 44% es consciente de que su trato influye en los clientes, tratando así de dar la mejor atención al público posible (2021).

Factores que contribuyen al problema.

La exploración de los antecedentes del burnout se presenta como un paso necesario para proporcionar recomendaciones prácticas que contribuyan a abordar este problema en las organizaciones laborales de manera más efectiva (Angelini, 2023). En este sentido queda expuesta la importancia de continuar en el avance de estudios que resaltan lo importante que es aplicar estrategias preventivas a este síndrome, ya que existe escasez de estudios longitudinales e intervencionistas (Lovo, 2020).

Rasgos de personalidad.

Resulta fundamental profundizar en la investigación sobre los rasgos de personalidad y su relación con el síndrome de burnout en el ámbito laboral. La evaluación de los rasgos de personalidad y la monitorización constante de los niveles de estrés ocupacional emergen como herramientas clave para identificar y prevenir el desarrollo del burnout en los empleados (Angelini, 2023). De entre los que más relación tienen con respecto a esta problemática laboral es el neuroticismo, que ha sido asociado con ansiedad y depresión, ya que se caracteriza por generar sensaciones negativas intensas y de manera frecuente, haciendo que la reacción ante situaciones adversas sea peor de la esperada (Galvez y Montoro, 2022).

Además del neuroticismo, otro rasgo importante a tomar en cuenta es la personalidad tipo A, que se caracteriza por un nivel alto de competitividad y gran ambición que los lleva a una búsqueda personal hacia sus logros y metas, generando un esfuerzo constante y prolongado para conseguirlas (Özkan et al, 2022). Las personas que tienen este tipo de personalidad suelen sufrir de niveles altos de estrés y por consecuencia desarrollo de enfermedades coronarias, también suelen ser agresivos e irritables en ciertos casos como consecuencia de su propia desesperación, lo que llega a generarles un desequilibrio emocional (Samaras y Galanakis, 2022).

Número de hijos.

También se han encontrado otros factores relevantes con respecto a la influencia en este síndrome, como lo es el número de hijos que una persona tiene, mientras mayor sea el número de niños de un empleado, más expuesto estará a sufrir de burnout, ya que puede llegar a mezclar su presión familiar con la laboral (Danauskė et al, 2023). De igual manera, el número de hijos influye al momento de equilibrar el entorno laboral y personal, su cuidado suele preocupar a los padres que tienen un trabajo fijo de oficina, sobre todo cuando los niños son pequeños, siendo este un factor adicional de estrés dentro de su día a día (Gagnano et al, 2020). Este factor influye más en mujeres por cuestiones de maternidad, ya que según Lakshmi y Prasanth, tanto sus oportunidades de crecimiento laboral como cumplir con sus demandas competitivas es complejo, independientemente del número de hijos, profesión del cónyuge o de su puesto de trabajo, este grupo suele acumular un mayor estrés al buscar un equilibrio y estabilidad (2018).

Factores contextuales y organizacionales.

COVID y teletrabajo.

La pandemia del COVID – 19 sin duda fue un momento de alta conmoción para todo el mundo debido a la manera inesperada en que este problema escaló, esta emergencia global generó un gran impacto en las actividades laborales (Vargas y Oros, 2021). Una característica fue el teletrabajo que aumentó los riesgos psicosociales y afectó la salud laboral al combinar las esferas familiar y laboral en un mismo lugar, provocando conflictos y agotamiento en el trabajo y en la familia; además, muchos tuvieron que trabajar más horas debido a la crisis económica. A pesar de sus beneficios, como una mayor autonomía, el teletrabajo también generó sobrecarga y dolor (Barriga et al, 2021). Según Moisoglou et al, los trabajadores se vieron afectados tanto por

su trabajo como por la crisis sanitaria; la reducción de estos efectos fue posible gracias al apoyo social y organizacional, así como al fomento de la resiliencia (2024).

Carga de trabajo.

Un mal balance en la carga de trabajo es lo que es conocido como *work overload*, la raíz de esta problemática consiste en un exceso en el número de horas trabajadas, lo que hace que las jornadas laborales sean mucho más extensas y agotadoras de lo que deberían en realidad ser (Kimura et al, 2018). El *work overload* también puede conllevar otro tipo de sobrecarga, como la sobrecarga social en el caso de los empleados bancarios o aquellos cuyo trabajo implica atención al público por el uso constante de sus habilidades sociales, lo que puede también generar agotamiento (Ali et al, 2022).

Falta de equilibrio trabajo – vida.

El equilibrio entre trabajo y vida implica administrar el tiempo y los recursos para satisfacer las obligaciones laborales y los requerimientos personales. Este balance incluye diversos roles, tales como el familiar y social, junto con el laboral, pero se vuelve cada vez más complicado de alcanzar en el entorno actual (Khateeb, 2021). Este equilibrio adecuado es crucial para la satisfacción personal, emocional y laboral. Se logra organizando y distribuyendo correctamente los tiempos y participando activamente en las actividades, evitando la sobre estimulación del individuo (Wood et al, 2020).

Las personas pasan la mayoría de su tiempo trabajando, por lo que el desarrollo de síntomas negativos como el estrés terminan influyendo en sus hogares, a pesar de que no quieran que suceda así, llegando a convertirse en un ciclo de amargura, donde la persona termina sintiéndose incómoda e infeliz en todo momento (Gragnano et al, 2020). En estudios recientes como el de Adnan, se ha logrado observar que las personas que alcanzan a tener este equilibrio y

lo sostienen en el tiempo logran cosechar grandes resultados como un mejor rendimiento y compromiso laboral, por otro lado, suelen ser personas que llegan a disfrutar más su tiempo libre en actividades que los enriquecen emocionalmente y de los momentos en compañía familiar (2019).

Liderazgo tóxico.

El liderazgo tóxico está caracterizado por comportamientos en contra de la moral, proactividad, estabilidad y bienestar de los empleados (Rizani et al, 2022). Estos tipos de líderes son altamente contraproducentes al momento de construir un ambiente laboral y pueden presentar un daño a nivel de la sociedad, por la normalización de una cultura de miedo, control y falta de transparencia que lleva a entornos divididos y disfuncionales (Mergen y Ozbilgin, 2021). Aunque sean competentes en su trabajo, los líderes tóxicos generan ambientes perjudiciales: según Wolor et al, cuando el líder da más importancia a su agenda personal que a las metas a largo plazo de la organización, la motivación grupal reduce e incluso aumenta el ausentismo, generando costos ocultos, baja productividad, un rendimiento decreciente y gastos adicionales como liquidaciones (2022).

Este tipo de liderazgo genera un mayor desgaste en quienes trabajan bajo este modelo, además de una inconformidad sostenida porque se ignora el daño que llegan a causar estos líderes a sus organizaciones, ya sea de manera consciente o inconsciente por esta visión autoritaria de manejo (Abbas y Saad, 2020). El comportamiento destructivo de los líderes tóxicos, que incluye supervisión abusiva, liderazgo autoritario y narcisismo, daña la creatividad, la autonomía y el entorno laboral. Estos líderes tienen un control excesivo y menosprecian a los empleados, lo que dificulta que puedan tomar decisiones por sí mismos. Esta dinámica con el tiempo disminuye la moral y la confianza del equipo (Kiliç y Günsel, 2019).

Cultura organizacional.

Es importante entender el concepto de cultura organizacional, que es el modo en que los empleados realizan sus tareas y se relacionan entre sí, sustentado en símbolos y valores compartidos, reflejando las perspectivas de cada miembro de la organización (Kim y Jung, 2022). Para que pueda funcionar de manera óptima y se priorice el bienestar de los empleados tiene que considerar varios aspectos, como el que los empleados sientan que los valores establecidos dentro de la empresa vayan acorde a las acciones de quienes los lideran, fomentar una comunicación transparente y brindar reconocimientos para validar el esfuerzo de las personas y generar en ellos un sentimiento de valoración (Almerri, 2023).

La cultura organizacional tiene un rol importante en cómo los empleados perciben su trabajo y sienten comodidad o incomodidad con el mismo, si la cultura logra brindar apoyo se consigue fomentar el compromiso; en el estudio de Meng y Berger se destaca la importancia de esta y del liderazgo excepcional, que tienen un impacto directo en la satisfacción laboral de los profesionales, mediado por el nivel de compromiso y la confianza (2019). Asimismo, cuando una organización promueve un ambiente de respaldo, respeto y cuando los líderes impulsan el equilibrio, provoca que los trabajadores tengan una visión mucho más positiva y gratificante de su labor (Natasya y Awaluddin, 2021).

Estrategias aplicadas previamente.

Dentro de la Unión Europea el agotamiento se está abordando a través de estrategias de salud ocupacional y prevención del estrés, así como iniciativas de capacitación, detección temprana y la implementación de directrices de mejores prácticas para abordar el problema en el entorno laboral (Aumayr et al, 2018). Las intervenciones enfocadas en el individuo y el entorno laboral han demostrado facilitar la recuperación del burnout, especialmente mediante mejoras en

el control del trabajo, el apoyo social y la carga laboral (Pijpker et al, 2020). Las estrategias de regulación para tratar el burnout de ser bien aplicadas pueden traer múltiples beneficios, sobre todo si hay un correcto apoyo social dentro de las instituciones, ya que de esta forma se puede ayudar a tener una asistencia emocional e información en situaciones de urgencia para disminuir el estrés, potenciar la resistencia y robustecer el bienestar (Caravaca et al, 2022).

Desarrollo de resiliencia.

La resiliencia, según Vanmeter y Cicchetti, hace referencia a un proceso dinámico que permite a las personas adaptarse de manera positiva a situaciones adversas importantes, como abuso, enfermedades crónicas o traumas (2020). Por otro lado, también es importante llegar a entender qué no es resiliencia, para no mezclar conceptos que alteren la percepción de lo que en realidad si lo es, un ejemplo claro es que no es simplemente recuperarse de una situación adversa, sino que debe de haber una reorganización tras un suceso complicado o perturbador, para no llegar a ser totalmente cambiado a causa de un suceso desafortunado (Walker, 2020).

El papel de la resiliencia es clave para poder sobrellevar el desgaste laboral en conjunto con las habilidades propias de cada persona; en un estudio de Domínguez et al se analizó que individuos con una confianza alta en sí mismos enfrentan menores niveles de agotamiento laboral, ya que disponen de recursos para abordar los desafíos de manera positiva, llegando también a prevenirlo (2020). Nuevamente en el sector de la docencia, se han encontrado hallazgos significativos para entender lo eficaz de tener una buena capacidad de sobreponerse a las dificultades laborales con fortaleza, ya que la resiliencia actúa como un amortiguador entre el estrés y la carga laboral propias de su profesión, evitando o ralentizando un deterioro mental (González et al, 2021).

Rediseño del trabajo.

Además de la resiliencia, existen otras estrategias para sobreponerse al burnout. Una de ellas es el *Job Crafting*, que según Demerouti es la manera en que los empleados deciden rediseñar o ajustar su trabajo de forma proactiva, de manera que pueda irse alineando con sus habilidades e intereses personales, de esta manera no hay una espera a que los cambios surjan por iniciativa de la empresa u organización, sino que las mismas personas modifican aspectos claves de su trabajo como la comunicación, sus tareas o la forma en que ven su rol (2015). Además, este método activo de quien decide aplicarlo trae múltiples beneficios, como un mayor compromiso a las actividades designadas y previene el aburrimiento o desconexión en el trabajo; generando una mayor satisfacción y un mejor semblante en el individuo (Zhang y Parker, 2019).

Autoeficacia.

Otra estrategia de regulación para el burnout es la autoeficacia, que se define como la confianza que un individuo posee en su habilidad para afrontar y vencer los retos laborales, funcionando como un muro de protección ante los elementos estresantes, fomentando una actitud optimista y de adaptabilidad (Llor et al, 2020). En las organizaciones, fomentar la autoeficacia en la administración de emociones negativas es crucial, dado que se facilita la resistencia frente al estrés, y mejora la adaptación a cambios y retos; además esta habilidad puede ser potenciada mediante programas específicos de coaching y entrenamiento (Alessandri et al, 2018).

La eficacia dentro de un ambiente laboral es la seguridad en las propias habilidades para realizar tareas y vencer dificultades, fomentando la constancia, creatividad y la gestión del estrés, potenciando el rendimiento personal y empresarial en entornos como la educación y el ámbito laboral (Lestari et al, 2024). Este concepto junto con el del burnout tienen un impacto opuesto en el entorno de trabajo, aunque la eficacia potencia la habilidad para gestionar el estrés y potencia

el rendimiento, el burnout causa fatiga y disminuye la productividad (Bernalet et al, 2022). No obstante, Bernalet et al indican que ambos términos están vinculados con la forma en que las personas reaccionan ante las exigencias del trabajo, ambos subrayan la relevancia de manejar el estrés y mantener un balance entre las demandas laborales y los recursos personales para un rendimiento superior a nivel colectivo e individual (2022).

Mindfulness.

La práctica del mindfulness, centrada en incrementar la conciencia y la aceptación ha probado ser efectiva en diversos niveles: personal, grupal y organizacional (Goilean et al, 2020). Las investigaciones han resaltado que las ventajas de estas intervenciones se evidencian mayormente a nivel personal, donde se notan disminuciones considerables en ansiedad, estrés y agotamiento, además de un aumento en emociones positivas, resiliencia y satisfacción en el trabajo. En el ámbito grupal, el mindfulness promueve un entorno de unidad y respaldo, promoviendo la cooperación y reduciendo las disputas entre los integrantes del equipo (Johnson et al, 2020). Según Dinesh et al, dentro del sector financiero al aplicar programas de mindfulness se ve una reducción de estrés y quejas de salud laboral, mejorando el bienestar, compromiso y satisfacción, siendo una intervención valiosa para fortalecer la resiliencia en estos entornos ocupacionales (2022).

Toma de decisiones.

Dentro de la cultura organizacional es importante involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa. Aunque es difícil hacerlos parte de todas las decisiones, en las instancias que no se pueda, se debe de al menos facilitar canales para que su voz pueda ser escuchada. De esta manera, se puede llegar a una buena gestión en el desarrollo del talento,

como al momento de dar retroalimentaciones que den la apertura a una mejoría y también al validar los aportes positivos de algún miembro del personal (Gabriel y Aguinis, 2022).

Involucrar a los empleados en la toma de decisiones potencia su compromiso con la empresa y promueve un entorno de colaboración donde florece la innovación y el desempeño empresarial. Este método fortalece un ambiente de participación e incentiva a los trabajadores a brindar ideas y esforzarse en alcanzar metas compartidas (Naqshbandi et al, 2019). Según Neffa, la implicación de los empleados es esencial para apreciar su aporte, proteger sus derechos y potenciar el diálogo en la solución de conflictos. Esto facilita la creación de una comunidad de intereses comunes que favorece tanto a los trabajadores como a la empresa de donde pertenecen (2020). Este mismo autor menciona que la viabilidad de la participación se basa en elementos como el tipo de compañía, su tamaño y el grado de preparación de sus trabajadores y directivos, además tienen impacto las posturas y motivaciones de ambas partes, junto con su predisposición para cooperar y crear un efecto positivo en la entidad (Neffa, 2020).

Rotación interna como estrategia de crecimiento.

De acuerdo con Suleman et al, la rotación laboral es una táctica que implica modificar las funciones de los trabajadores para impulsar su crecimiento, potenciar su motivación y mejorar su rendimiento. Esta práctica asiste a las organizaciones en su adaptación a un ambiente cambiante, fomentando la eficacia y la dedicación en todos los niveles (2022). Por otro lado, esto puede llegar a ser una alternativa positiva para combatir el burnout, ya que la rotación de laboral posibilita que los trabajadores adquieran nuevas competencias, incrementen su motivación y disminuyan la monotonía (Kampkötter et al, 2018). Para las compañías, hay mejoría en el rendimiento al armonizar de manera más efectiva las competencias con los roles y simplifica la

administración del talento, capacitando a los trabajadores para roles futuros (Idris y Wahyudi, 2021).

Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un procedimiento cooperativo e interconectado donde los integrantes de un equipo fusionan sus capacidades y recursos para lograr metas compartidas, convirtiendo elementos como la estructura del equipo o los recursos de la organización en resultados tangibles, como el desempeño (Atingabili et al, 2021). La existencia del *teamwork* es esencial para prevenir el agotamiento laboral, especialmente en entornos de alta presión, un ambiente colaborativo reduce la fatiga emocional y fomenta un mayor sentido de éxito personal (Copeland, 2021). Además, actividades como reuniones y descansos para socializar ayudan a disminuir el estrés y fortalecer las relaciones, mejorando el bienestar integral de los empleados, y de aplicarlas de manera correcta, los posibles niveles de estrés tienden a decaer (Galleta et al, 2020).

Varios de estos aspectos son parte de la gestión de Talento Humano, ya que son componentes activos de una empresa, que debe velar por la regulación del estrés laboral, y tomar medidas en cuanto al clima laboral, para evitar tensiones o desequilibrios en el mismo, medidas como crear un sistema de control o entrenar en estos temas a los empleados. En última instancia, estas medidas no solo benefician a los trabajadores, sino que también fortalecen la productividad, la retención del talento y la sostenibilidad organizacional (Bakker y de Vries, 2021).

Propuesta

Diners Club del Ecuador solicitó a los estudiantes de psicología general de la Universidad San Francisco de Quito que cursaban su proyecto de titulación, desarrollar un análisis integral de las áreas comerciales de negocios empresas y negocios personas en cuatro ejes clave, los cuales son: *burnout*, *engagement*, rotación y riesgos psicosociales. El propósito de este análisis radica en entender a profundidad la información obtenida del personal de estas áreas, con el objetivo de construir recomendaciones que faciliten la implementación de estrategias enfocadas en potenciar el bienestar organizacional y mejorar el rendimiento de su personal.

Objetivo General.

- Aportar con un análisis cualitativo de factores que contribuyen al *burnout*, *engagement*, rotación y riesgos psicosociales de un grupo de trabajadores de las áreas de negocio de empresas y negocio de personas dentro de Diners Club del Ecuador, con el fin de destacar aspectos relevantes y brindar a la entidad sugerencias que fomenten su bienestar y optimicen las condiciones laborales.

Objetivos Específicos.

- Recoger datos cualitativos y opiniones de los empleados sobre las circunstancias laborales que ven como insatisfactorias y las áreas en las que buscarían modificaciones, además de reconocer los elementos positivos de la organización que favorecen su satisfacción y que deberían preservarse como fortalezas institucionales.
- Ofrecer recomendaciones fundamentadas en los hallazgos del proyecto, centradas en potenciar el bienestar de los trabajadores y optimizar los procedimientos internos de Diners Club del Ecuador.

Productos o actividades.

Este proyecto empezó con el análisis de los datos con los que contaba Diners, en relación con encuestas aplicadas al personal, en temas como *engagement*, entrevistas de salida y riesgos psicosociales. De estos datos cuantitativos se extrajeron algunas conclusiones y se identificaron tendencias y problemáticas clave de los colaboradores de las áreas de negocio empresas y negocio personas. Estas problemáticas fueron la base para el diseño de una entrevista, que abordó temas como el crecimiento profesional, el reconocimiento, la flexibilidad laboral, la carga de trabajo, la capacitación, el clima organizacional y la eficiencia operativa. Estos temas permiten identificar áreas críticas para el desarrollo y bienestar de los empleados, tales como oportunidades claras de ascenso, el equilibrio entre vida personal y laboral, la mejora en los procesos internos y la calidad de las herramientas tecnológicas.

Se realizaron entrevistas a 39 personas del área Negocios Empresas, y se obtuvo información que complementó y profundizó los datos cuantitativos. Se puede revisar las preguntas ocupadas en la entrevista en el *Anexo A*.

Posteriormente, con todo lo que se pudo obtener de las entrevistas, se puso en marcha la creación de un taller, que buscaba recoger de manera sistemática recomendaciones, opiniones y posibles acciones de mejora, propuestas por los equipos. El diseño del taller se adjunta en el *Anexo B*.

Los resultados que se obtuvieron fueron bastante favorables y satisfactorios, ya que se logró que estas personas pudiesen expresarse como equipo, siendo capaces de encontrar conjuntamente puntos en común sobre su sentir dentro de su trabajo. El taller tuvo tres actividades: la primera se llama “*Start, Stop, Continue*”, que tiene el objetivo de que los participantes puedan proponer acciones que les gustaría que se empiece a hacer dentro de la

empresa, acciones que deberían ser descontinuadas, y acciones que querían que se mantengan; luego se procedió con una actividad creativa, la elaboración de collages en grupos, donde debían responder los temas que se les fue asignados, como desarrollo personal interno, carga laboral, recomendaciones para aumentar el *engagement* y la agilización de procesos; finalmente se hizo un cierre donde cada uno tenía que compartir en una palabra cómo se habían sentido durante toda la hora de trabajo.

El taller no solo facilitó la recolección de ideas y sugerencias directamente de los empleados, sino que también funcionó como un punto eje para elaborar un informe detallado. Este documento, que incorpora los hallazgos de las encuestas, entrevistas y dinámicas grupales, será proporcionado a Diners Club del Ecuador como una orientación para poner en marcha medidas específicas que optimicen el bienestar y rendimiento de los trabajadores, en concordancia con las necesidades reales detectadas durante el proyecto.

Plan de implementación.

A partir de los resultados logrados en las entrevistas y talleres, se sugiere un plan de ejecución que incluya intervenciones como el rediseño del trabajo, un mejor manejo del equilibrio trabajo-vida, mejora en los procesos de crecimiento personal, la implementación de programas de mindfulness y un fortalecimiento de la cultura organizacional, enfocada a fortalecer el *engagement*. Este enfoque permitirá desarrollar estrategias sostenibles que optimicen el clima laboral, mejoren el *engagement* y reduzcan el *burnout*, impulsando de esta manera una cultura empresarial más resiliente, donde los empleados se sientan apreciados, motivados y dedicados a las metas de la organización.

Primero, para tratar la sobrecarga de trabajo, propongo un rediseño del trabajo como un instrumento esencial. Esto conlleva el análisis por parte de los colaboradores acerca de sus tareas

y como pueden ir distribuyendo sus responsabilidades, tratando de suprimir actividades redundantes o que no sean de su responsabilidad primaria, como son las del área operativa, con una autorización previa por parte de sus jefaturas. Por otro lado, solucionar las trabas tecnológicas que se presentan en la cotidianidad sería otro aporte que reduciría la carga laboral, como en el caso de ciertos bloqueos a páginas web o de edición de documentos, que a pesar de que se entiende las precauciones que tiene la entidad por preservar su privacidad, se recomienda que se genere una flexibilidad con respecto a estos recursos web.

Respecto al balance entre trabajo y vida, sugiero a la institución definir políticas precisas que promuevan un equilibrio sano. Esto implica adaptar los horarios laborales e instaurar de forma oficial el trabajo remoto, con directrices que faciliten a los trabajadores el cumplimiento de sus obligaciones sin comprometer su bienestar personal. Estas acciones, respaldadas por un énfasis en la autoeficacia, incrementarán la seguridad de los empleados en su habilidad para gestionar las exigencias tanto laborales como personales de forma eficaz.

En cuanto al crecimiento profesional, se debe de establecer un plan de carrera claro y transparente que incentive a los empleados a mantenerse en la organización. Sugiero implementar instrumentos como una página de inicio interna en la que se publiquen puestos vacantes y programas de formación, además de promover una comunicación más efectiva desde las jefaturas. Sería útil desarrollar programas de mentoría y coaching que posibiliten a los empleados adquirir competencias particulares y prepararse para ascender en la organización.

Por otro lado, es crucial fomentar la práctica del mindfulness en la organización como una táctica para potenciar la habilidad de los empleados para gestionar el estrés. Incluir sesiones breves de atención plena durante el horario de trabajo puede ser una alternativa eficaz para asistir a los trabajadores a mantenerse presentes y concentrados, potenciando así su salud mental.

También es posible incorporar estas prácticas en talleres de resiliencia, que les instruyan en cómo enfrentar los retos laborales con una actitud más optimista y adaptable.

Es fundamental promover una cultura organizacional que valore el reconocimiento y el bienestar emocional. Esto implica generar lugares para la interacción social y el vínculo personal, que potencien el sentimiento de pertenencia y mejoren el ambiente de trabajo. Incluir rutinas constantes de *feedback* y reconocimiento no solo incrementa el ánimo del equipo, sino que también promueve un entorno donde los empleados se sienten apreciados y respaldados. Además, que es crucial un papel más proactivo de Recursos Humanos en estos procedimientos. Esto no solo conlleva simplificar la puesta en marcha de las acciones sugeridas, sino también colaborar de manera directa con las jefaturas de área para fomentar una cultura de mejora continua.

Evaluación de resultados.

Para medir la eficacia de las recomendaciones que se apliquen a partir de este proyecto, se sugiere un plan de seguimiento estructurado que incluya la repetición de los métodos de evaluación empleados previos a esta investigación. Un año después de la implementación de las medidas, se debe aplicar nuevamente las encuestas y entrevistas que ya forman parte del sistema de evaluación de la organización, posibilitando un análisis comparativo que revele progresos o áreas que necesiten modificaciones adicionales. Entre las encuestas que se deberían aplicar nuevamente se encuentran las de riesgos psicosociales, *engagement* y entrevistas de salidas.

Igualmente, luego de ese mismo tiempo de espera también se recomienda replicar las entrevistas y talleres realizados por los estudiantes de psicología dentro de esta institución en el área de Negocios Empresas, y así obtener nueva información cualitativa. Se debe de implementar los mismos asuntos tratados en este estudio y de ser posible mantener las mismas actividades y

procedimientos, ya que cuando se obtengan los nuevos resultados, se podrá hacer una comparativa con mayor precisión de lo que se ha obtenido este año con respecto al siguiente. De esta manera, se podrá entender cómo las modificaciones hechas en Diners han impactado en el bienestar y rendimiento de los empleados.

Esta estrategia facilitará un análisis acerca de las percepciones de los empleados sobre las modificaciones efectuadas y asegurará que las nuevas políticas o procedimientos efectivamente traten los problemas detectados al inicio. Por otro lado, Recursos Humanos podría llegar a verificar si los proyectos que cada liderazgo planificó se los llevaron a cabo o no, logrando un papel más activo dentro de la institución. Con respecto a su evaluación de desempeño, se la podría hacer en base a una cuantificación de las horas en que este departamento se dedicó a ayudar a las jefaturas a desarrollar cambios o deshacer aspectos no tan positivos.

CONCLUSIONES

El síndrome de *burnout* es un estado de agotamiento físico y emocional provocado por la exposición continua a circunstancias laborales que generan estrés. Este trastorno impacta tanto en la salud mental como en el bienestar de los individuos afectados, provocando síntomas como falta de sueño, despersonalización y una intensa percepción de ineficacia. El proceso generalmente comienza con una carga emocional excesiva que conduce al desgaste y, al final, a pensamientos negativos que afectan el rendimiento tanto laboral como personal.

El burnout afecta la productividad organizacional al provocar presentismo, menor dedicación y deterioro en las dinámicas de equipo, impactando la eficacia y rentabilidad. También genera dificultades en las relaciones interpersonales, creando ambientes tóxicos y desmotivadores. Factores como el desequilibrio entre vida laboral y personal, liderazgo tóxico y

una cultura organizacional desfavorable agravan el problema, afectando tanto el bienestar de los empleados como la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

En el ámbito personal, provoca conductas como problemas de concentración, irritabilidad e incluso disputas interpersonales, que pueden derivar en costumbres perjudiciales como el consumo de sustancias. A nivel físico, el estrés persistente genera problemas como dolores musculares, trastornos gastrointestinales y cardiovasculares, además de incrementar la susceptibilidad a enfermedades a causa de la baja inmunidad. Además, se presenta un declive emocional, aumentando la probabilidad de padecer graves trastornos psicológicos, incluyendo episodios de desesperanza o en los casos más extremos ideaciones suicidas.

En Ecuador, los datos en el sector financiero muestran elevados grados de fatiga y descontento entre los trabajadores, aunque también resaltan algunos elementos positivos, como la empatía y la dedicación hacia los clientes. Esto indica que, a pesar de las dificultades, muchos empleados buscan conservar una postura optimista respecto a sus obligaciones. No obstante, para alcanzar un cambio relevante, es esencial que las organizaciones den prioridad a las estrategias de prevención y gestión del estrés.

Entre algunas de las estrategias de prevención del *burnout* a nivel individual se encuentra el desarrollo de la resiliencia que tiene como propósito enfrentarse y adaptarse a situaciones complejas de manera positiva. También, fomentar la autoeficacia dentro del personal, ya que tener la capacidad de confiar en sí mismos permite mejorar la manera de manejar los desafíos laborales. Finalmente, practicar mindfulness en reuniones con el personal puede generar una mayor conciencia y aceptación de las experiencias laborales para conseguir mejorar el ambiente grupal y las actitudes individuales.

En este proyecto se realizaron 39 entrevistas y un taller a colaboradores del área de Negocio Empresas de Diners Club del Ecuador, lo cual permitió identificar problemáticas clave con respecto al bienestar y el rendimiento laboral de sus trabajadores. Las actividades implementadas en el taller promovieron la implicación activa de los empleados, creando un ambiente de reflexión conjunta y sugerencias específicas para mejorar las condiciones de trabajo. Además, este proyecto resultó en la creación de un informe integral que sintetiza las principales recomendaciones y estrategias para que Diners Club pueda fortalecer aspectos como la satisfacción, rendimiento y desempeño, llegando a consolidar su compromiso hacia el bienestar y crecimiento de sus equipos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, M., & Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333.
- Adnan, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., ... & Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(4), 823-851.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee turnover intention and job satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22-30.
- Ali, S. A., Mujahid, K., & Umar, M. (2022). Feel like quitting the job? A causal attribution approach to social and work overload consequences. *Management Research Review*, 45(11), 1431-1449.
- Almerri, H. S. H. (2023). Investigating the impact of organizational culture on employee retention: Moderating role of employee engagement. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 488-507.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10.
- Amanvermez, Y., Rahmadiana, M., Karyotaki, E., de Wit, L., Ebert, D. D., Kessler, R. C., & Cuijpers, P. (2023). Stress management interventions for college students: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 30(4), 423.

American Psychological Association. (2023). *2023 Work in America Survey*.

<https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-bein>

Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC psychology*, 11(1), 49.

Atingabili, S., Wang, W., Mensah, I. A., Tackie, E. A., Ahakwa, I., & Sarkodie, P. O. (2021). Teamwork and physician burnout: The moderating role of perceived organisational support. *Health*, 13(4), 416-438.

Aumayr, C., Cerf, C., & Parent-Thirion, A. (2018). Burnout in the Workplace: A Review of the Data and Policy Responses in the EU.

Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, & coping*, 34(1), 1-21.

Barriga, H. R., Campoverde, R., Coello, D., Ochoa, P., & Paredes, M. I. (2021). The influence of work–family conflict on burnout during the COVID-19 pandemic: The effect of teleworking overload. *International journal of environmental research and public health*, 18(19), 10302.

Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huancahuire-Vega, S., ... & Morales-García, W. C. (2022). Burnout, professional self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: the mediating role of work engagement. *Journal of primary care & community health*, 13, 21501319221101845.

Caravaca, F., Pastor-Seller, E., Barrera-Algarín, E., & Sarasola, J. L. (2022). Burnout, apoyo social, ansiedad y satisfacción laboral en profesionales del Trabajo Social. *Interdisciplinaria*, 39(1), 179-194.

- Choudhary, M., & Ranjan, S. K. (2020). Work stress and burnout: Eustress a tool to deal. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 3142-3147.
- Copeland, D. (2021). Brief workplace interventions addressing burnout, compassion fatigue, and teamwork: A pilot study. *Western Journal of Nursing Research*, 43(2), 130-137.
- Danauskė, E., Raišienė, A. G., & Korsakienė, R. (2023). Coping with burnout? Measuring the links between workplace conflicts, work-related stress, and burnout. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 58-69.
- Demera, A. D., Alcívar-González, N. D., & Cañarte-Murillo, J. R. (2024). El estrés y su relación con trastornos mentales en América Latina. *MQRInvestigar*, 8(1), 706-724.
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European journal of clinical investigation*, 45(10), 1106-1112.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691.
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*.
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
- Diners Club Ecuador (s/f). *Visión Diners Club Ecuador*. <https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>
- Dinesh, T. K., Shetty, A., Dhyani, V. S., TS, S., & Dsouza, K. J. (2022). Effectiveness of mindfulness-based interventions on well-being and work-related stress in the financial sector: a systematic review and meta-analysis protocol. *Systematic Reviews*, 11(1), 79.

- Domínguez, H., & Pegalajar, M. (2020). Efecto mediador y moderador de la resiliencia entre la autoeficacia y el burnout entre el profesorado universitario de ciencias sociales y legales. *Revista de Psicodidáctica*, 25(2), 127-135.
- Galvez, C. M., & Montoro, C. I. (2022). Migraine and neuroticism: A scoping review. *Behavioral Sciences*, 12(2), 30.
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business horizons*, 65(2), 183-192.
- Galleta, H., Esmail, A., Grigoroglou, C., Zghebi, S. S., Zhou, A. Y., Hodkinson, A., & Panagioti, M. (2020). The importance of teamwork climate for preventing burnout in UK general practices. *European journal of public health*, 30(Supplement_4), iv36-iv38.
- García, V. (2019). El trabajo y los otros efectos letales de la falta de sueño. In *Anales del Sistema Sanitario de Navarra* (Vol. 42, No. 3, pp. 357-359). Gobierno de Navarra. Departamento de Salud.
- González, D. (2021). *El síndrome de burnout y la productividad de los empleados en el sector financiero de la provincia de Tungurahua* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano).
- González, G., Zurita, F., San Román, S., & Puertas, P. (2021). Relación del efecto del síndrome de Burnout y resiliencia con factores implícitos en la profesión docente. Revisión sistemática.
- Goilean, C., Gracia, F. J., Tomás, I., & Subirats, M. (2020). Mindfulness en el ámbito del trabajo y de las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 41(2), 139-146.

- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life balance: weighing the importance of work–family and work–health balance. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 907.
- Idris, I., & Wahyudi, S. (2021). Job rotation and work motivation: Will it improve employee performance. *International Journal of Economics and Management Systems*, 6.
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341-354.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The international journal of human resource management*, 29(10), 1709-1735.
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance-A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27-55.
- Kiliç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428.
- Kimura, T., Bande, B., & Fernandez-Ferrín, P. (2018). Work overload and intimidation: The moderating role of resilience. *European Management Journal*, 36(6), 736-745.

- Knox, M., Willard-Grace, R., Huang, B., & Grumbach, K. (2018). Maslach burnout inventory and a self-defined, single-item burnout measure produce different clinician and staff burnout estimates. *Journal of general internal medicine*, 33, 1344-1351.
- Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement Same wine, different bottles?. *Annals of Business Administrative Science*, 19(6), 227-239.
- Lakshmi, N., & Prasanth, V. S. (2018). A study on work-life balance in working women. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research*, 1(7), 76-88.
- Larun, L., Brurberg, K. G., Odgaard-Jensen, J., & Price, J. R. (2019). Exercise therapy for chronic fatigue syndrome. *Cochrane database of systematic reviews*, (10).
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279-292.
- Lee, M., Coutts, R., Fielden, J., Hutchinson, M., Lakeman, R., Mathisen, B., & Phillips, N. (2022). Occupational stress in university academics in Australia and New Zealand. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(1), 57-71.
- Lee, Y. R., Lee, J. Y., Kim, J. M., Shin, I. S., Yoon, J. S., & Kim, S. W. (2019). A Comparative Study of Burnout, Stress, and Resilience among Emotional Workers. *Psychiatry investigation*, 16(9), 686–694. <https://doi.org/10.30773/pi.2019.07.10>
- Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. E. (2024). Impact of self-efficacy and work discipline on employee performance in sociopreneur initiatives. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(2), 270-284.
- Llor, J., Seva, A. M., Díaz, J. L., Llor, L., & Leal, C. (2020). Burnout, habilidades de comunicación y autoeficacia en los profesionales de urgencias y cuidados críticos. *Enfermería Global*, 19(59), 68-92.

- Lovo, J. (2020). Síndrome de burnout: Un problema moderno. *Entorno*, (70), 110-120.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
- Madigan, D. J., Kim, L. E., Glandorf, H. L., & Kavanagh, O. (2023). Teacher burnout and physical health: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 119, 102173.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Ishk.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Mejia, C. R., Chacon, J. I., Enamorado-Leiva, O. M., Garnica, L. R., Chacón-Pedraza, S. A., & García-Espinosa, Y. A. (2019). Factores asociados al estrés laboral en trabajadores de seis países de Latinoamérica. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 28(3), 204-211.
- Méndez, R. M. Y., Asis, E. H. R., García-Figueroa, M. E., & Montaña, J. L. A. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 24(3).
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.

- Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusio and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63.
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Gallos, P., & Galanis, P. (2024). Social Support and Resilience Are Protective Factors against COVID-19 Pandemic Burnout and Job Burnout among Nurses in the Post-COVID-19 Era. In *Healthcare* (Vol. 12, No. 7, p. 710). MDPI.
- McGonagle, K. A., & Kessler, R. C. (1990). Chronic stress, acute stress, and depressive symptoms. *American journal of community psychology*, 18(5), 681-706.
- Monroe, S. M., & Harkness, K. L. (2022). Major depression and its recurrences: life course matters. *Annual review of clinical psychology*, 18(1), 329-357.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Nadon, L., De Beer, L. T., & Morin, A. J. (2022). Should burnout be conceptualized as a mental disorder?. *Behavioral Sciences*, 12(3), 82.
- Natasya, N. S., & Awaluddin, R. (2021). The Effect of Quality of Work Life, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Engagement. *Bina Bangsa International Journal Of Business And Management*, 1(2), 158-165.
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision*, 57(3), 703-723.
- Neffa, J. C. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. Universidad Nacional de Moreno.

- Organización Mundial de la Salud. (2022). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>
- Özkan, O. S., Üzümlü, B., & Gülbahar, Y. (2022). Reflection of crab syndrome on innovative behaviors: mediator role of perceived organizational support and an application in information technologies enterprises. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 329-343.
- Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. J., & Koelen, M. A. (2020). Combined interventions to reduce burnout complaints and promote return to work: A systematic review of effectiveness and mediators of change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 55.
- Rendón, M. S., Peralta, S. L., Hernández, E. A., Hernández, R. I., Vargas, M. R., & Favela, M. A. (2020). Síndrome de burnout en el personal de enfermería de unidades de cuidado crítico y de hospitalización. *Enfermería global*, 19(59), 479-506.
- Rizani, M., Widyanti, R., Kurniaty, K., Shaddiq, S., & Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the toxic leadership on organizational performance with workplace deviant behavior of employees as mediation. *Strategic Management Business Journal*, 2(01), 26-38.
- Samaras, A., & Galanakis, M. (2022). Type A and Type B Personality Types: An Evaluation in the Modern Organizational Psychology Scope. *Psychology*, 12(12), 951-956.
- Samra, R. (2018). Brief history of burnout. *BMJ: British Medical Journal*, 363. <https://www.jstor.org/stable/26964252>
- Shah, B. (2024). Addressing Mental Health in Young Adults: A Modern Approach Compared to Previous Generations. *DePaul J. Health Care L.*, 25, 1.

- Soraya, E., & Bektı, R. (2021). The influence of employee demotivation and employee motivation on employee performance: A case study of Farven. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(9), 561-568.
- Suleman, A., Bingab, B., Boakye, K., & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employees performance: do job satisfaction and organizational commitment matter?. *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13-27.
- Tavella, G., Hadzi-Pavlovic, D., & Parker, G. (2021). Burnout: Redefining its key symptoms. *Psychiatry Research*, 302, 114023.
- Vanmeter, F., & Cicchetti, D. (2020). Resilience. In *Handbook of clinical neurology* (Vol. 173, pp. 67-73). Elsevier.
- Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780.
- Vargas, N., & Oros, L. B. (2021). Stress and burnout in teachers during times of pandemic. *Frontiers in psychology*, 12, 756007.
- Walker, B. (2020). Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*, 25(2), 11.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), 516-529.
- Wohlever, A. (2020). "Burnout" in the Workplace: Strategies, Omissions, and Lessons From Wounded Healers. *American Journal of Health Promotion*, 34(5), 568-571.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, 10(4).

- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
- Yu, X., Wang, P., Zhai, X., Dai, H., & Yang, Q. (2015). The Effect of Work Stress on Job Burnout Among Teachers: The Mediating Role of Self-efficacy. *Social Indicators Research*, 122(3), 701–708. <http://www.jstor.org/stable/24721572>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146.

ANEXO A: PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS PERSONAL DE DINERS

1. ¿Qué es crecimiento profesional para ti? ¿Sientes que tienes oportunidades claras de crecimiento en tu puesto actual?
2. ¿Qué tipo de oportunidades de crecimiento profesional te gustaría ver más en la empresa?
3. ¿Te sientes informado sobre las opciones de desarrollo profesional que tienes disponibles?
4. ¿Sientes que tu trabajo y desempeño son reconocidos adecuadamente por la empresa? Sí, no, por qué.
5. ¿Qué tipo de beneficios no monetarios valoras más (por ejemplo, flexibilidad, ambiente laboral, días de descanso adicionales)?
6. ¿Qué reconocimiento te gustaría recibir por el esfuerzo extra que realizas?
7. ¿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?
8. ¿Cómo evalúas la calidad del entrenamiento que has recibido hasta ahora?
9. ¿Qué tipo de programas o iniciativas de desarrollo profesional te motivarían a quedarte en la empresa a largo plazo?
10. ¿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?
11. ¿Cómo describirías la relación interpersonal entre los miembros del equipo? ¿Sientes que hay un ambiente de apoyo y empatía?
12. ¿Sientes que recibes retroalimentación adecuada de tus superiores o compañeros? Si no, ¿qué tipo de retroalimentación te gustaría recibir?

13. ¿Has experimentado situaciones de falta de respeto o tensión en el ambiente laboral? Si es así, ¿cómo crees que se podría mejorar?
14. ¿Crees que las herramientas tecnológicas son adecuadas para tu trabajo diario? ¿Sí, no, por qué? ¿Qué herramientas?
15. ¿Existen restricciones tecnológicas que afecten tu trabajo? Por ejemplo, las páginas bloqueadas.
16. ¿Qué tan satisfecho estás con la eficiencia de los procesos internos de la empresa? ¿Hay algún proceso que creas que debería ser más ágil?
17. ¿Existen procesos actuales que sientas que podrían digitalizarse o automatizarse para realizarse de manera más rápida y eficiente? ¿Cuáles?
18. ¿Consideras que tu carga de trabajo es adecuada o excesiva? ¿Qué cambios te ayudarían a manejarla mejor?
19. Si la carga es excesiva, ¿qué es lo más demandante? ¿Es el número de horas, la carga emocional, el esfuerzo físico u otras razones?
20. ¿Cómo podrían ajustarse los plazos o prioridades de manera que te permitan enfocarte en tareas clave sin sobrecargarte?
21. ¿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?
22. ¿Qué tipo de apoyo o recursos te ayudarían a manejar mejor la carga de trabajo?
23. 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: DISEÑO DE TALLER

Nombres de los facilitadores:

Estudiantes de Psicología último semestre

Fecha y hora de la sesión:

Viernes 25 de octubre

9h30 (Grupo empresas)

10h30 (Grupo personas)

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

Audiencia: ¿Quién asistirá al taller?

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

Objetivos:

Objetivo Principal:

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

Objetivo Específico:

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

Estructura del Taller**1. TEMA: Transformando el Entorno Laboral**

Duración: 1 hora

Tiempo:	Actividad:	Materiales Necesarios:	Propósito:
5 minutos	Bienvenida, nombres de los facilitadores, objetivos y reglas de la sesión	Name tags Marcadores	Alcanzar confianza con los participantes y generar un ambiente amigable entre ellos.
5 minutos	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.		
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,	Cartulinas grandes, marcadores, cinta adhesiva.	Identificar acciones que mejoren la colaboración, productividad y

	Continue). También hay un cartel grande y un facilitador tomando nota. Los participantes se dividirán en grupos de 5 a 6. Para dividirles, 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	Tres letreros (Start, Stop, Continue)	engagement en el equipo o empresa. Proporcionar un espacio para el feedback constructivo.
--	---	--	---

	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 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 para 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.	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

	En cada subgrupo, hay un facilitador escuchando y tomando nota. Collage Los colaboradores tienen como objetivo diseñar en equipos una representación visual de aspectos clave de su entorno laboral, que incrementa su engagement y evita la 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:		participantes al permitirles representar visualmente sus ideas y perspectivas sobre el entorno laboral.
--	--	--	--

	- (temas que salieron en las entrevistas) - O dejar temas abiertos Reflexión: En cada grupo, se abrirá una discusión grupal para identificar patrones comunes y extraer conclusiones sobre cómo implementar cambios o fortalecer prácticas positivas en la organización. Fuentes: Buzan, T. (2010). <i>The Mind Map Book: Unlock your creativity, boost your</i>		
--	---	--	--

	<i>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.