

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Diagnóstico cualitativo de engagement y rotación de personal en Diners Club Ecuador

Valeria Rafaela Flores Cevallos

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de Psicóloga

Quito, 16 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diagnóstico de engagement y rotación de personal en Diners Club Ecuador

Valeria Rafaela Flores Cevallos

Cristina Crespo, Doctora en Humanidades y Artes

Quito, 16 de diciembre de 2024

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Valeria Rafaela Flores Cevallos

Código: 00213533

Cédula de identidad: 1723563266

Lugar y fecha: Quito, 16 de diciembre de 2024

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

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

UNPUBLISHED DOCUMENT

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

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las causas de la rotación de personal, los niveles de engagement y burnout, así como los riesgos psicosociales en Diners Club del Ecuador, con un enfoque en las áreas de negocio y recursos humanos. La investigación surgió a partir de una solicitud de la organización hacia estudiantes de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito. Para su desarrollo, se utilizó información cuantitativa proporcionada por Diners Club, la cual sirvió como base para el diseño y aplicación de herramientas de recolección de datos cualitativos. Los resultados obtenidos permitirán a la organización comprender de manera integral la situación del clima laboral actual, identificar las preocupaciones y sugerencias de los colaboradores y establecer acciones de mejora en beneficio de su bienestar y desempeño. Las conclusiones subrayan la importancia de implementar estrategias orientadas a optimizar las condiciones laborales y reducir los factores de riesgo psicosocial, con perspectivas futuras que incluyen el fortalecimiento del área de recursos humanos y la promoción de un ambiente de trabajo sostenible.

Palabras clave: rotación de personal, engagement , burnout , riesgos psicosociales, clima laboral, recursos humanos, bienestar organizacional, Diners Club Ecuador, satisfacción laboral.

ABSTRACT

This research aims to analyze the causes of employee turnover, levels of engagement and burnout, as well as psychosocial risks in Diners Club Ecuador, with a focus on business and human resources areas. The research emerged from a request by the Psychology student organization at the Universidad San Francisco de Quito. For its development, quantitative information provided by Diners Club was used, which served as the basis for the design and application of qualitative data collection tools. The results obtained will allow the organization to comprehensively understand the current work climate situation, identify the concerns and suggestions of employees, and establish improvement actions for the benefit of their well-being and performance. The conclusions emphasize the importance of implementing strategies aimed at optimizing working conditions and reducing psychosocial risk factors, with future perspectives that include strengthening the human resources area and promoting a sustainable work environment.

Keywords: employee turnover, engagement, burnout, psychosocial risks, work climate, human resources, organizational well-being, Diners Club Ecuador, job satisfaction.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	8
Solicitud de la organización:	9
Descripción de la organización:	9
Naturaleza del problema:	10
Factores que generan engagement o lo afectan negativamente.....	15
Personalidad y necesidades psicológicas	16
Reconocimiento.....	19
Proceso de adopción de cambios	20
Trabajo remoto.....	21
Estrategias aplicadas previamente:	22
Propuesta.....	23
Objetivos General	23
Objetivos específicos:	23
Productos o actividades:	23
Plan de implementación.....	24
Conclusiones	26
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
ANEXO A – PREGUNTAS ENTREVISTA.....	38
ANEXO B – ESTRUCTURA TALLER DINERS CLUB.....	40

INTRODUCCIÓN

Diners Club del Ecuador solicitó a estudiantes de la carrera de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito la aplicación de un proyecto para entender las causas de la rotación, cambios en los niveles de engagement y burnout y los posibles riesgos psicosociales en las áreas de negocio y personas. La organización entregó información cuantitativa que había recopilado previamente, esta información se utilizó para diseñar el proceso de levantamiento de datos cualitativos. Los resultados presentados permitirán que Diners, y específicamente el área de recursos humanos, logren tener una mejor comprensión de la situación actual sobre el clima laboral, de esta manera podrán conocer las sugerencias de sus trabajadores y podrán tomar acciones de mejora.

Solicitud de la organización:

Diners Club del Ecuador mantiene una constante preocupación por sus colaboradores y algunos de los temas que despiertan interés en el área de talento humano son el engagement, la rotación y los riesgos psicosociales de todo el personal. Particularmente, desean investigar más a fondo la situación de las áreas de negocio de personas y de negocios empresas. Como una forma de tener ideas innovadoras, se pidió el apoyo de estudiantes de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito para implementar un proyecto que permita analizar la data cuantitativa existente para complementarla con data cualitativa de entrevistas y talleres diagnósticos, con el objetivo final de entregar recomendaciones que puedan implementarse en su organización adaptadas a su cultura organizacional.

Descripción de la organización:

Diners Club fue fundada en el año 1968, con un claro propósito de "Buscar desarrollar un modelo de negocio responsable basado en principios éticos, cumplimiento de buenas prácticas y la creación de valor para todos nuestros grupos de interés" (Diners Club Ecuador, 2024). Se puede decir que esta prestigiosa empresa se resalta por su exclusividad y por el bienestar tanto de sus clientes como de sus empleados. La misión de la empresa es "Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación" (Diners Club Ecuador, 2024), buscando brindar el mejor servicio y el bienestar de sus clientes. Su visión se enfoca en "Socios para toda la vida, cada día" (Diners Club Ecuador, 2024).

Según Diners Club Ecuador, los cuatro principales valores de la empresa son:

- a) coherencia, demostrando así la importancia de mantener la congruencia con sus acciones;
- b) responsabilidad, comprometiéndose con el cumplimiento de tareas y objetivos;
- c) transparencia, tomando decisiones de manera ética y
- d) esfuerzo al trabajar arduamente y

con dedicación. Estos cuatro valores inspiran confianza tanto a empleados, clientes y socios, generando una imagen positiva tanto interna como externa de la empresa.

En Diners se identificó que el área de interés para este estudio es el área de negocio personas, que cuenta con 58 colaboradores. Es importante mencionar que se han utilizado estrategias como reuniones después de la jornada laboral, promovidas por las jefaturas de cada área. De igual manera, se han realizado actividades como team building con el propósito de fortalecer los lazos interpersonales y mejorar la dinámica de equipo. A pesar de estos esfuerzos, los resultados obtenidos hasta el momento han sido insatisfactorios, evidenciando la necesidad de explorar nuevas estrategias que permitan generar un cambio sustancial en la situación actual. Las iniciativas mencionadas, aunque bien intencionadas, no han logrado incidir de manera significativa en la raíz del problema, lo que sugiere la existencia de factores adicionales que requieren ser analizados y abordados de forma integral (I. Moscoso, comunicación personal, 28 de agosto de 2024).

Naturaleza del problema:

El concepto de engagement ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de ser considerado sinónimo de satisfacción laboral a un constructo más complejo y multidimensional. A nivel organizacional, inicialmente se enfatizaba la importancia de las actitudes positivas hacia el trabajo, como la satisfacción y el compromiso afectivo (Locke, 1976). Sin embargo, investigaciones posteriores han destacado la relevancia de otros componentes, como el compromiso de continuidad y el compromiso normativo (Allen y Meyer, 1990). Posteriormente el engagement se concibe como un estado dinámico y multifacético que involucra no solo aspectos cognitivos y afectivos, sino también conductuales, como la disposición a dedicar esfuerzo adicional y a ir más allá de lo requerido en el trabajo (Saks, 2006).

Kahn fue pionero en introducir el concepto de engagement en su trabajo más importante "Condiciones psicológicas del compromiso y desenganche personal en el trabajo". En este estudio, exploró la idea de que los individuos pueden involucrarse en sus roles laborales de diferentes maneras: física, cognitiva y emocionalmente (Kahn,1990). El compromiso de los empleados es fundamental para el éxito empresarial. Un equipo comprometido mejora la retención de talento, la satisfacción del cliente y el desempeño general de la organización. Este compromiso se ve influenciado por factores como la cultura laboral, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo. Para fomentar un ambiente de trabajo comprometido, los departamentos de Recursos Humanos deben diseñar políticas y prácticas que atraigan y retengan a los mejores talentos, adaptándose a las necesidades de las distintas generaciones (Swarnalatha y Prasanna, 2013).

El engagement se define como un estado psicológico positivo dinámico y multidimensional que refleja un alto nivel de energía y entusiasmo en el trabajo, así como un profundo sentido de significado y conexión con el mismo (Saks, 2021). Este constructo se compone de tres dimensiones, las cuales se interrelacionan: vigor, que se refiere a niveles elevados de energía y persistencia en el trabajo; absorción, que implica una concentración intensa y placentera en las tareas laborales; y dedicación, que se caracteriza por un fuerte sentido de importancia y significado en el trabajo. Varios estudios han confirmado la relevancia de estos componentes para el desempeño laboral y el bienestar de los empleados (Schaufeli et al., 2018).

El Modelo de Demandas y Recursos (DRL) es un marco teórico que busca explicar cómo las condiciones de trabajo influyen en la salud y el bienestar de los empleados. Según este modelo, el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles en el entorno laboral es fundamental para el bienestar psicológico de los trabajadores. Las demandas laborales se refieren a los aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido

y pueden generar estrés, mientras que los recursos laborales son aquellos factores que permiten a los empleados hacer frente a estas demandas y promover su bienestar (Bakker y Demerouti, 2017). Diversos estudios han demostrado la utilidad del modelo DRL para comprender las relaciones entre las condiciones de trabajo, el estrés y el bienestar (Bakker et al., 2021; Van Veldhoven et al., 2020). Además, este modelo ha sido utilizado para explicar cómo los recursos psicosociales pueden actuar como amortiguadores frente a los efectos negativos de las demandas laborales (Xanthopoulou et al., 2021).

Este modelo postula que las demandas laborales, como la carga de trabajo, el tiempo limitado y la presión, pueden generar agotamiento si no son contrarrestadas por recursos adecuados, como el apoyo social, la autonomía y el desarrollo profesional (Leiter, 2011). Estudios recientes han evidenciado que los recursos laborales no solo reducen el impacto de las demandas, sino que también fomentan el compromiso organizacional y la motivación intrínseca (Cortez Mendoza., et al., 202). De igual manera, los recursos personales al igual que la resiliencia y la autoeficacia realizan un papel importante ya que disminuye el estrés que se genera por las demandas del trabajo (Quiroz Gonzalez et al., 2020). Un alto nivel de engagement en los empleados se traduce en una serie de beneficios tangibles para las organizaciones. Diversos estudios han demostrado una relación positiva entre el engagement y el desempeño organizacional, manifestándose en una mayor productividad y un aumento en la calidad de los productos y servicios (Sánchez y García, 2022). Además, se ha demostrado que el engagement está positivamente relacionado con resultados organizacionales como la innovación y la retención del talento (Harter et al., 2021). Un estudio de Amabile and Pratt (2016) sugiere que los empleados comprometidos son más propensos a generar ideas creativas y a encontrar soluciones innovadoras a los problemas.

Además, las empresas con empleados altamente comprometidos suelen experimentar un mejor clima laboral, caracterizado por mayores niveles de confianza, colaboración y

satisfacción, lo que a su vez contribuye a fortalecer la reputación de la marca y a atraer a nuevos talentos (Bakker y Demerouti, 2007). A largo plazo, la falta de engagement puede tener consecuencias negativas para las organizaciones, como una disminución de la productividad, un aumento de los costos laborales y un deterioro del clima laboral, lo que a su vez puede afectar la reputación de la empresa y su capacidad para competir en el mercado (Loayza, 2022).

La transformación digital no solo ha transformado la manera en que las empresas operan, sino que también ha generado un cambio cultural significativo dentro de las organizaciones. Según Alunni y Llambías (2018), la adopción de nuevas tecnologías en el proceso de transformación digital es esencial para que las empresas compitan en un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, este cambio también presenta desafíos, especialmente en términos de la resistencia de los empleados y el engagement del personal. Las investigaciones en transformación digital van direccionadas a la educación, las empresas y las personas (Valdiviezo et al., 2022). La implementación de herramientas digitales y la automatización de procesos, aunque ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia, pueden afectar la motivación y el bienestar de los colaboradores, lo que hace necesario un enfoque equilibrado que considere tanto la tecnología como la cultura organizacional (Kane et al., 2015)

El engagement de los colaboradores también tiene impactos en el engagement de los clientes. En la banca latinoamericana persisten desafíos para fomentar el engagement de los clientes. Estudios recientes han destacado la importancia de la personalización y la relevancia de los servicios financieros para los consumidores latinoamericanos (Backbase, 2022). Además, la inclusión financiera sigue siendo un objetivo clave en la región, y los bancos deben encontrar formas innovadoras de llegar a segmentos de población desatendidos (McKinsey y Company, 2019). En este contexto, el engagement se convierte en un factor

crítico para el éxito, ya que los clientes latinoamericanos valoran cada vez más las experiencias personalizadas y significativas (Deloitte, 2021).

La medición del engagement de los colaboradores se ha convertido en una práctica cada vez más común en las organizaciones, ya que permite identificar las áreas de mejora y evaluar el impacto de las iniciativas implementadas para fomentar el compromiso de los empleados. Existen diversos instrumentos para medir el engagement, desde encuestas autoadministradas hasta entrevistas individuales y grupales (Pgiovas, 2024). Además de las encuestas, otras fuentes de información, como los datos de desempeño y los indicadores de clima laboral, pueden proporcionar una visión más completa del nivel de engagement en la organización (Martínez, 2021).

El modelo Gallup Q12 es utilizado para medir y fomentar el engagement en las organizaciones. Este se basa en 12 preguntas claves diseñadas para evaluar aspectos críticos como la claridad de roles, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la conexión con la misión de la empresa. Estas dimensiones permiten identificar áreas específicas que necesitan atención para mejorar el compromiso de los empleados. Cada una de estas dimensiones proporciona una visión detallada sobre los factores que impulsan o inhiben el compromiso laboral. Por ejemplo, la dimensión relacionada con la claridad de las expectativas se centra en si los empleados entienden claramente lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la organización (Wanger y Harter, 2009).

Por ejemplo, estudios recientes muestran que las organizaciones con altos puntajes en el Q12 experimentan menor rotación de personal, mayor productividad y satisfacción del cliente (Escobar et al., 2024). Además, el uso continuo del Q12 permite a las organizaciones realizar un seguimiento de tendencias a lo largo del tiempo, facilitando decisiones informadas para ajustar estrategias y mejorar el entorno laboral. En la actualidad, las empresas deben

adaptarse a las diferentes dinámicas culturales y deben poder ajustar su cultura organizacional a las diversas expectativas que tengan los empleados, especialmente en ambientes de trabajo diversificados e híbridos (Zager, 2015).

Factores que generan engagement o lo afectan negativamente

El engagement en el entorno laboral es influenciado positivamente por la cultura organizacional y el liderazgo. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por un buen clima y una cultura organizacional adecuada a los valores y la misión de la empresa, fomenta la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en un mayor rendimiento (Riyanto et al., 2020). Además, los líderes que practican la comunicación abierta y el reconocimiento del trabajo bien hecho generan un sentido de pertenencia entre los empleados, lo que mejora su engagement (Torner, 2023). Las oportunidades de desarrollo profesional son cruciales, ya que los empleados que sienten que pueden crecer y aprender dentro de la organización tienden a estar más comprometidos (Alonso Coto, 2023).

Por otro lado, existen varios factores que pueden afectar negativamente el engagement de los empleados. La falta de reconocimiento y la retroalimentación inadecuada son dos de los principales factores que pueden llevar a la desmotivación. Adicionalmente, un estilo de liderazgo destructivo puede afectar el bienestar del empleado y disminuir el engagement. La falta de autonomía en el trabajo y la percepción de injusticia en la organización también contribuyen a la disminución del engagement (Tate et al., 2021).

Además, un ambiente de trabajo tóxico, donde prevalecen la competencia desleal y el estrés, pueden causar un descenso significativo en el compromiso de los empleados, muchas veces estos factores se los pasa por alto sin pensar que pueden ser el origen y causa de un inadecuado ambiente laboral y terminan teniendo repercusiones en el ineficaz resultado empresarial (Cajiao, 2007). Por otra parte, la presencia de burnout se asocia con el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal, lo que afecta

tanto la productividad laboral como el bienestar del individuo. Estos factores pueden contribuir a un clima laboral negativo dentro de la institución y a la pérdida del engagement (Morocho Idrovo y Tumbaco Galarza, 2021).

Para mejorar el engagement, es fundamental que el desempeño laboral se considere como una variable con múltiples causas, en la que influyen tanto factores internos como externos. Es esencial identificar y gestionar estos factores para asegurar que contribuyan al éxito deseado en la gestión (Wang y Ford, 2020). Además, las empresas deben considerar la capacitación como una inversión, no como un costo, y fomentar una cultura de aprendizaje que involucre a todo el personal. Esto permitirá a los trabajadores adaptarse a los cambios del entorno y mejorar continuamente sus habilidades, lo que a su vez aumentará la eficiencia y la competitividad de la organización (Díaz Leyva y Marrero Fornaris, 2021). Finalmente, es importante que las empresas implementen estrategias para mejorar el bienestar laboral y, consecuentemente, el compromiso organizacional de los profesionales. Un estudio realizado en el Centro de Salud tipo C Venus de Valdivia en la provincia de Santa Elena, propone estrategias como pausas laborales, recomendaciones preventivas y charlas informativas para abordar el problema del burnout y mejorar tanto el ambiente laboral como el engagement (López et al., 2022).

Personalidad y necesidades psicológicas

A nivel individual, características como la personalidad y las necesidades psicológicas básicas influyen en el grado de compromiso con el trabajo. Estudios han demostrado que la satisfacción de necesidades psicológicas como la autonomía, la competencia y la relación, conocidas como la Teoría de la Autodeterminación, se relaciona positivamente con el engagement (Deci y Ryan, 2017). Además, la personalidad juega un papel crucial en cómo los individuos perciben y responden a su entorno laboral. Rasgos como la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional pueden facilitar una mayor adaptación a los cambios y

desafíos en el trabajo, lo que a su vez puede incrementar el compromiso y la motivación (Bakker et al., 2019; Matzler et al., 2020). Por ejemplo, aquellos con alta apertura tienden a buscar nuevas oportunidades y experiencias, lo que les permite sentirse más involucrados y satisfechos en sus roles laborales (Tanaguza, 2024).

Es importante destacar que el engagement se ve favorecido cuando los individuos sienten que su trabajo es significativo y que sus esfuerzos contribuyen al éxito de la organización (Quiroz González y Muñoz Jaramillo, 2020). La evaluación del compromiso laboral a nivel de facetas, en relación con los rasgos de personalidad, puede aportar importantes beneficios tanto prácticos como teóricos. Por ejemplo, si una organización busca fomentar un tipo específico de compromiso (como empleados con altos niveles de vigor), los resultados de estos análisis pueden orientar las decisiones sobre qué características de personalidad son más predictivas. del tipo de compromiso deseado (Young et al., 2018).

Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas que comparten los miembros de una organización, y que influyen en su forma de trabajar y relacionarse (Schein, 2010). Según un estudio de Hofstede et al. (2010), las organizaciones que promueven una cultura de colaboración y aprendizaje continuo tienden a experimentar mayores niveles de innovación y satisfacción laboral. Además, la cultura organizacional actúa como un factor diferenciador en la atracción y retención de talento, ya que los empleados buscan entornos donde se alineen sus valores personales con los de la organización. De hecho, una cultura organizacional fuerte y positiva es clave para el éxito de la organización. Cuando existe una inconsistencia entre los valores de los empleados y los de la organización, se produce una falta de motivación y compromiso. (Ferreira, 2024).

Una cultura organizacional que fomenta la confianza, el respeto y el reconocimiento puede aumentar significativamente el engagement de los empleados (Goleman et al., 2019). La cultura organizacional juega un papel fundamental en el fomento del engagement de los empleados. Un estudio de Denison (2012) identificó cuatro dimensiones clave de la cultura organizacional que están relacionadas con el engagement: consistencia, adaptación, involucramiento y misión. Las organizaciones con culturas fuertes y positivas suelen tener niveles más altos de engagement, ya que los empleados se sienten más conectados con la misión de la organización y valorados como miembros del equipo. Además, un estudio de Schein (2010) destaca la importancia de los valores compartidos y los símbolos culturales para crear un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Estilo de liderazgo

El liderazgo es la cualidad de poder dirigir a un grupo para cumplir los objetivos que tienen en común. Dentro del mismo se necesita cumplir con la toma de decisiones y lograr motivar al equipo de trabajo (Northhouse, 2021). Existen diferentes estilos de liderazgo, entre los que se destacan el liderazgo transformacional, transaccional y situacional. El liderazgo transformacional, en particular, se centra en la creación de una visión compartida y en el desarrollo de relaciones sólidas entre líderes y seguidores, lo que permite fomentar un ambiente de confianza y colaboración (Dinh et al., 2014). Este tipo de liderazgo se basa en la premisa de que los líderes pueden elevar la motivación y el rendimiento de los empleados al conectar sus intereses y valores personales con los de la organización, creando así un sentido de pertenencia y compromiso (Wang et al., 2019).

La relación entre liderazgo y engagement es fundamental para el éxito organizacional. Los líderes transformacionales, al promover un entorno de apoyo y reconocimiento, son capaces de aumentar significativamente el compromiso de los empleados (Demerouti et al., 2014). Estos líderes no solo establecen expectativas claras y desafiantes, sino que también se

involucran activamente en el desarrollo de sus equipos, lo que resulta en un mayor sentido de pertenencia y propósito entre los empleados (Macey y Schneider, 2008). Un estudio realizado por Wang et al. (2019) encontró que los líderes que practican un liderazgo transformacional fomentan un clima positivo que potencia el engagement, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño individual y organizacional.

Estudios empíricos han demostrado que el liderazgo transformacional auténtico, caracterizado por la integridad, la compasión, la transparencia y la consideración individualizada de los seguidores, tiene un impacto positivo en el compromiso de los empleados (Yammarino et al., 2008). El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que guía y motiva a los miembros del equipo para poder potenciar sus habilidades, promoviendo un cambio positivo y fomentando un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización (Judge y Piccolo, 2004). Avolio, et al (2019) sugieren que los líderes transformacionales no solo aumentan el engagement a corto plazo, sino que también contribuyen a un mejor desempeño organizacional a largo plazo.

Reconocimiento

El reconocimiento en el lugar de trabajo puede clasificarse en dos categorías: monetario y no monetario. El reconocimiento monetario se refiere a las recompensas financieras que una organización ofrece a sus empleados para valorar su desempeño, como bonificaciones, aumentos salariales o premios económicos por logros específicos (Gomez et al., 2020). Este tipo de reconocimiento puede ser efectivo para motivar el rendimiento a corto plazo y demostrar un precio tangible por el esfuerzo realizado. Por otro lado, el reconocimiento no monetario se enfoca en acciones o iniciativas que valoran las contribuciones de los empleados sin una recompensa financiera directa, como elogios verbales, agradecimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional o premios simbólicos (López, 2024).

Cuando los empleados se sienten valorados y parte de un equipo, son más propensos a sentirse comprometidos con su trabajo y con la organización (Harter et al., 2022). La creación de un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan motivados y desafiados, es fundamental para lograr un alto nivel de engagement. Además, los programas de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional son herramientas efectivas para fortalecer el compromiso de los empleados con la organización (Riketta, 2021). Un estudio de Harter et al., (2002) encontró una relación positiva entre el reconocimiento y la satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en un mayor engagement. Además, un estudio más reciente de Grant (2013) sugiere que el reconocimiento por logros específicos, en lugar de recompensas generales, tiene un impacto más significativo en el engagement y la motivación de los empleados. Al reconocer y valorar las contribuciones de sus empleados, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo más positivo y motivar a sus empleados a continuar esforzándose.

Proceso de adopción de cambios

El cambio organizacional se refiere a los cambios que se realizan en cuanto a cómo funcionan las organizaciones (McCabe, 2020). Actualmente, los cambios más importantes más importantes se relacionan con el uso de tecnologías. Como señalan Agarwal y Karahanna (2020), la adopción exitosa de nuevas tecnologías depende en gran medida de la percepción que tienen los empleados sobre su utilidad y de la facilidad con la que pueden adaptarse a ellas. En este contexto, el liderazgo transformacional juega un papel crucial. Los líderes transformacionales pueden ayudar a los empleados a navegar por estos cambios tecnológicos al comunicar de manera clara la visión de la organización, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y brindar el apoyo necesario para que los empleados se adapten a las nuevas herramientas y procesos (Bass y Riggio, 2021).

La implementación de la inteligencia artificial en el sector bancario está redefiniendo los roles y las tareas de los empleados en sus trabajos. Si bien la IA automatiza muchas tareas rutinarias, también crea nuevas oportunidades para que los empleados adquieran habilidades más estratégicas y creativas (Brynjolfsson y McAfee, 2014). Sin embargo, es esencial gestionar esta transición de manera adecuada para evitar la resistencia al cambio y garantizar el bienestar de los empleados. Estudios recientes sugieren que la combinación de la IA con el trabajo humano puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral, siempre y cuando se implemente de manera estratégica y se acompañe de programas de capacitación y desarrollo profesional adecuados (Brynjolfsson y McAfee, 2019). Como señalan Davenport y Kirby (2021) es fundamental que las organizaciones inviertan en el desarrollo de las habilidades de sus empleados para que puedan trabajar de manera efectiva junto con la inteligencia artificial y aprovechar al máximo las oportunidades que esta tecnología ofrece.

El engagement laboral está estrechamente relacionado con el proceso de adopción de cambios dentro de las organizaciones. Cuando los empleados están comprometidos, es más probable que adopten de manera proactiva las transformaciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales (Bakker y Demerouti, 2021). El engagement induce a los empleados a ser enérgicos, apasionados e involucrados mental, física y emocionalmente hacia el logro de las expectativas de la organización¹. Por lo tanto, los empleados comprometidos siempre pueden hacer un esfuerzo adicional por el bien de su organización (Priyashantha et al., 2023).

Trabajo remoto

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo a distancia en el sector bancario. Un estudio de Stanford Graduate School of Business (Slack, 2021) reveló que los empleados que trabajaban de forma remota al menos una vez por semana antes de la pandemia reportaron niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso. Sin embargo,

un estudio de Gallup (2021) encontró que los empleados que trabajan de forma remota tienen más probabilidades de sentirse aislados y desconectados de sus compañeros de trabajo. Es fundamental que las organizaciones implementen estrategias para mantener el engagement de los empleados que trabajan a distancia, como fomentar la comunicación virtual y ofrecer oportunidades para la colaboración (Kahn, 1990).

Estrategias aplicadas previamente:

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal (WLB, por sus siglas en inglés) es un factor crucial para el engagement de los empleados en el entorno laboral actual. Cuando las organizaciones promueven políticas que facilitan un WLB saludable, como horarios flexibles y opciones de trabajo remoto, los empleados tienden a experimentar una mayor satisfacción laboral y bienestar general (Greenhaus y Allen, 2011). Esto, a su vez, se traduce en un compromiso más fuerte con sus tareas y objetivos organizacionales. Según estudios, un WLB adecuado no solo reduce el estrés y el agotamiento, sino que también fomenta la lealtad y la motivación, creando un ambiente donde los empleados se sienten valorados y apoyados (Bakker y Demerouti, 2014).

La comunicación efectiva es esencial para cultivar el engagement de los empleados, especialmente en un entorno laboral donde el trabajo remoto se ha vuelto común. La falta de interacción cara a cara puede llevar a sentimientos de aislamiento, lo que impacta negativamente en el compromiso de los empleados (Harter et al., 2003). Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias de comunicación virtual que faciliten la colaboración y el intercambio de ideas. Herramientas como videoconferencias, chats en grupo y plataformas de gestión de proyectos pueden ayudar a mantener a los empleados conectados y alineados con los objetivos organizacionales. Un flujo de comunicación claro y constante no solo mejora la moral del equipo, sino que también

empodera a los empleados, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización (Harter et al., 2018).

Las intervenciones centradas en el compromiso, como los programas de desarrollo profesional, han demostrado ser herramientas efectivas para fortalecer el compromiso de los empleados. Estas iniciativas no solo brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional, sino que también refuerzan la percepción de apoyo organizacional (Saks y Gruman, 2014).

Propuesta

Objetivos General

Aportar con información cualitativa para comprender las causas de rotación y engagement dentro del área de negocios

Objetivos específicos:

- Analizar los resultados de las encuestas previamente hechas por medio de Diners,
- Aplicar herramientas cualitativas como entrevistas y talleres para conseguir datos cualitativos.
- Generar un informe el cual contenga los resultados obtenidos y las recomendaciones según lo analizado.

Productos o actividades:

El proceso consistió en varias partes, la primera en analizar la información que fue proporcionada y ya existía previamente, la segunda, realizar entrevistas a colaboradores de las áreas de estudio y por último, hacer un taller para levantar la información complementaria.

En la primera parte del proyecto los estudiantes recibieron información cuantitativa, previamente analizada por la empresa, esta información sobre engagement y rotación corresponde al año 2024. Dentro de esta información se encontró cómo se sentían los

trabajadores de Diners Club Ecuador y se pudo determinar qué tipo de información era necesaria para complementar en las entrevistas a nivel cualitativo. Se pudo identificar que se debía investigar acerca del clima laboral, carga laboral, automatización de procesos y balance entre la vida personal y la vida laboral. Estas entrevistas se realizaron a 39 personas y en cada entrevista se realizaron 24 preguntas sobre los temas antes mencionados (Anexo A).

A continuación de las entrevistas se analizó cada una de las respuestas y se pudieron identificar aspectos de mejora ya sea en cuanto al ambiente laboral, mejora de procesos, entre otros. De igual manera, se pudo evidenciar procesos en los cuales estaban satisfechos, posteriormente al análisis de estos resultados se creó un taller que incentivaba a los colaboradores de Diners a proporcionar estrategias que creen que puedan funcionar para solucionar los problemas antes mencionados.

Finalmente, el último recurso que se le proporcionó a la organización fue una presentación y un informe con datos importantes hallados a lo largo del estudio que se realizó en la empresa, igualmente se presentaron los resultados y las recomendaciones junto con las herramientas para cada uno de los problemas que presentaba la organización (Anexo B).

Plan de implementación

Para promover el crecimiento profesional dentro de Diners, se sugiere la implementación de programas de capacitación y entrenamiento a medida que permitan a los empleados aplicar sus conocimientos en el trabajo y adquirir habilidades importantes, incluidas las habilidades interpersonales. Además, es importante mejorar la comunicación sobre las oportunidades de desarrollo disponibles en la organización, establecer un sistema de retroalimentación constante, crear un plan de desarrollo profesional bien definido y proporcionarlo a los colaboradores una vez ingresen a la empresa. Estas acciones, junto con iniciativas como charlas sobre salud mental, favorecerán el bienestar integral y el desarrollo sostenible de los colaboradores.

Hay que tomar en cuenta que, una vez recibido el informe, se debe trabajar en varios aspectos, como: en la relación de los trabajadores con sus compañeros de trabajo tanto como con sus jefes. Esto se puede conseguir fomentando diferentes espacios fuera del ambiente de trabajo para fortalecer la relación dentro de la empresa. Es importante que dentro de las fechas importantes o en situaciones de celebración, como, por ejemplo, si alguna área fue reconocida por realizar un buen trabajo, existan espacios para compartir en equipo. De igual manera, utilizar los espacios ya existentes en la empresa para hacer coworking.

Para mejorar la carga laboral, especialmente al inicio de cada mes, se recomienda generar nuevas estrategias de gestión del tiempo. La utilización de herramientas tecnológicas para la automatización de tareas ayuda a reducir significativamente el tiempo dedicado a actividades rutinarias. Además, la capacitación en técnicas de gestión del tiempo puede ayudar a los empleados a priorizar tareas y mejorar su productividad. Se podría optimizar el uso de software y herramientas que faciliten la gestión de proyectos y la colaboración entre equipos, lo que permitirá una mejor distribución de las tareas y una mayor eficiencia en la ejecución de estas.

Por último, para mejorar la percepción de reconocimiento y fomentar un mayor compromiso por parte de los colaboradores de Diners, se sugiere implementar un programa de reconocimiento formal y estructurado. Los programas de reconocimiento efectivo pueden aumentar significativamente la productividad ayudarán a mejorar el ambiente laboral dentro de los diferentes equipos de trabajo.

Conclusiones

Diners Club está interesado en comprender con mayor profundidad factores que promueven el engagement y disminuyen la rotación de los colaboradores de las áreas de negocio personas y negocio empresas.

William Kahn introdujo el término "Engagement" en la década de los noventa para describir el grado de conexión y pasión que los empleados sienten hacia su trabajo y su entorno laboral. Este concepto ha evolucionado con el tiempo y ahora se conceptualiza en tres dimensiones clave: vitalidad, dedicación y concentración. La vitalidad se refiere a altos niveles de energía y resistencia, la dedicación implica un profundo compromiso con el trabajo y un sentido de propósito, y la concentración se caracteriza por una inmersión total en las tareas laborales.

Diners Club proporcionó a un grupo de estudiantes de Psicología un análisis de datos levantados antes de iniciar el proyecto, que fue la base para diseñar el proceso cualitativo. Se realizaron 39 entrevistas a colaboradores del área de negocio personas y empresas, con preguntas acerca de la carga laboral, procesos internos, clima laboral, crecimiento personal dentro de la empresa y balance entre su vida personal y el trabajo. Una vez realizadas las entrevistas, se realizó un taller con los trabajadores del área de negocio personas para recopilar recomendaciones, sugerencias y diferentes propuestas para mejorar el engagement dentro de la empresa.

Por último, se presentó a la organización recomendaciones recopiladas de las sugerencias de los colaboradores y otras que se presentan en el proyecto. Las recomendaciones abarcan varias áreas y estrategias para poder abordar cualquier necesidad de la empresa desde distintos puntos, como, por ejemplo, charlas enfocadas en cada área, espacios para hacer coworking, mejora de comunicación dentro de la empresa, entre otras. Se

cree que una vez con las herramientas proporcionadas y la aplicación correcta de las mismas, sí mejorará de manera significativa el engagement en Diners.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, R., & Karahanna, E. (2020). Understanding technology acceptance in the workplace: A review of theories and models. *Information Systems Research*, 31(2), 561-583
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alonso Coto, M. (2023). Diseño de un proyecto de intervención en motivación laboral a través del desarrollo del Engagement (Master's thesis, Universidad Internacional de Andalucía).
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, creativity, and ultimate success*. Harvard Business Review Press.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Backbase. (2022). El Engagement Banking en América Latina en 2022. Recuperado de <https://www.backbase.com/es/insights/reports/informe-de-americas-market-intelligence-comisionado-por-backbase-el-engagement-banking-en-america-latina-en-2022-el-avance-digital-y-sus-oportunidades-para-el-sector-bancario>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 309-328.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2019). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cajiao Eraso, L. D. (2021). *La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa*.
- Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*. *Razón y palabra*, (56).
- Cortez Mendoza, C. A., Leigh Barreto, S. A., Galvan Quispe, L. E., & Vila Lopez, R. F. (2024). *El empoderamiento psicológico y las estrategias de regulación emocional como mediadores entre el liderazgo transformacional y el agotamiento laboral: Caso de una clínica en Lima Metropolitana*.

- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2021). *The AI advantage: How to put the power of artificial intelligence to work*. Harvard Business Review Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). The job demands-resources model: State of the art. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 309-336.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. *The impact of ICT on quality of working life*, 123-141.
- Díaz Leyva, C. A., & Marrero Fornaris, C. E. (2021). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 28-38).
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The leadership quarterly*, 25(1), 36-62.
- Escobar-Olguín, H. E., & de Jesús Diaz-Flores, A. (2024). El compromiso laboral interpretado a través de la encuesta Q12 Gallup para los trabajadores indirectos. *Vinculategica efan*, 10(4), 100-116.
- Ferreira, S. B. G. (2024). *Navigating intercultural dynamics and employer branding: strategies for talent retention* (Doctoral dissertation).
- Forrester. (2022, 10 marzo). *Predicciones de Forrester Europa en 2022: un tercio de las empresas fracasarán en cualquier lugar de trabajo* - Forrester.

<https://www.forrester.com/press-newsroom/predicciones-de-forrester-europa-en-2022-un-tercio-de-las-empresas-fracasaran-en-cualquier-lugar-de-trabajo/>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2019). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Gómez, A. S., Llusar, J. C. B., & Martín, I. B. (2020). El efecto de las demandas y recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en la gestión de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 233-270.

Gómez, A. S., Llusar, J. C. B., & Martín, I. B. (2020). El efecto de las demandas y recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en la gestión de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 233-270.

González, E. Q., & Jaramillo, J. T. M. (2020). El engagement: Una perspectiva desde las organizaciones saludables. *VESTIGIUM*, 55.

Grant, A. M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work–family balance: A review and extension of the literature*.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2021). *12 Ways to Manage Employee Experience: Creating an engaged, productive, and healthy workforce*. Wiley.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis. Princeton, NJ: Gallup Organization.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2014). Cultures and organizations: Software of the mind.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F. J., Chevalier, S., & Fouquereau, E. (2018). Investigating the longitudinal effects of surface acting on managers' functioning through psychological needs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 207.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013). Employee engagement and meaningful work.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Is your business ready for a digital future?. *MIT Sloan management review*, 56(4), 37.
- Las tendencias en el sector bancario: hacia una experiencia de usuario completamente digital. (s. f.). Deloitte Colombia.
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/strategy/articles/tendencias-sector-bancario-experiencia-del-usuario-completamente.html>

- Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., & Laschinger, H. K. S. (2011). Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como demandas y recursos laborales: Un modelo de burnout y engagement. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 143-151.
- Loayza Chávez, C. (2022). Compromiso laboral y el clima laboral de los colaboradores de la empresa constructora San Juan EIRLtda., Huánuco. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33543>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally.
- López Botello, C. K., Segovia Romo, A., & Mendoza Gómez, J. (2022). Engagement como potencial mediador entre la cultura y el clima organizacional y el Síndrome de Burnout. Diferencia entre grupo de profesionales de la salud que atendieron pacientes Covid-19 vs los que no. *Vinculatégica*.
- López, b. a. c. (2024). facultad de ciencias naturales y matemáticas departamento de posgrado (doctoral dissertation, escuela superior politécnica del litoral).
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Martínez, M. D. R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-40.

- McCabe, D. (2020). *Changing change management: Strategy, power and resistance*. Routledge.
- McKinsey & Company. Lecciones de los líderes del mercado latinoamericano de banca minorista. (2019, 17 julio). <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/lessons-from-leaders-in-latin-americas-retail-banking-market/es-CL>
- Menéndez, J. A., Attorresi, H. F., & Abal, F. J. P. (2019). APORTES DE LA MEDICIÓN DEL NEUROTICISMO EN LOS ÁMBITOS CLÍNICO y DE LA SALUD. <https://www.redalyc.org/journal/3691/369163433042/html/>
- Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48.
- Morocho Idrovo, S. E., & Tumbaco Galarza, A. M. (2021). Impacto del burnout en el compromiso y sostenibilidad de las organizaciones: un análisis empírico. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice*.
- Pgiovas. (2024, 3 septiembre). Medición y análisis del engagement del empleado: herramientas técnicas. BPO. <https://www.bpo.mx/medicion-y-analisis-del-engagement-del-empleado-herramientas-tecnicas/>
- Priyashantha, K. G., De Alwis, A. C., & Welmilla, I. (2023). Common methods and outcomes of employee engagement: a systematic literature review towards identifying gaps in research.
- Quiroz-González, E., & Muñoz-Jaramillo, J. T. (2020). El engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables.

- Riketta, M. (2021). The motivational effects of intrinsic and extrinsic rewards: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 29(1), 13-38.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2021). Employee engagement in the new world of work: A review and future research agenda. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 8, 175-201.
- Saks, Alan M., and Jamie A. Gruman. "What do we really know about employee engagement?." *Human resource development quarterly* 25.2 (2014): 155-182.
- Sánchez, M., & García, M. (2022). Engagement laboral y su efecto en el desempeño laboral en la post pandemia en las organizaciones. *INVESTUBA*, 252.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2018). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Validation of a short version. *Journal of positive psychology*, 13(2), 191-201.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Swarnalatha, C., Prasanna, T. S. (2013). Employee engagement: The concept. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(12), 3872.

- Tanaguza, C. Y. (2024). Relationship between personality traits and work engagement in medical doctors at the MP Shah Hospital (Doctoral dissertation, Strathmore University).
- Tate, T. D., Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2021). Do performance goals and development, feedback and recognition, and a climate of trust improve employee engagement in small businesses in the United States. *International Business Research*, 14(6), 1-23.
- Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187277414006/html/>
- Van Veldhoven, M. J., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Leiter, M. P. (2020). The job demands-resources model: A meta-analytic test of its predictions across cultures. *Journal of applied psychology*, 105(1), 106-128.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2009, abril). The elements of great managing. Recuperado de <https://www2.mvcc.edu/shn/pdf/presentations/2021-11/The-Elements-of-Great-Managing.pdf>
- Wang, G., Van Iddekinge, C. H., Zhang, L., & Bishoff, J. (2019). Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 70.
- Wang, Y. R., & Ford, M. T. (2020). Financial inadequacy and the disadvantageous changes in time perspective and goal-striving strategies throughout life. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 895-914.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2021). The role of psychological capital in moderating the relationship between job demands and burnout: A meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 26(2), 189-203.

- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346.
- Zager Kocjan, Gaja. "Disentangling the overlap between employee engagement and passion." *Psihologijske teme* 24.2 (2015): 233-258.

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 TALLER DINERS CLUB

Nombres de los facilitadores:

Estudiantes de Psicología último semestre

Fecha y hora de la sesión:

Viernes 25 de octubre

9h30 (Grupo empresas)

10h30 (Grupo personas)

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

Audiencia: ¿Quién asistirá al taller?

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

Objetivos:

Objetivo Principal:

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

Objetivo Específico:

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

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

	<p>aumentar el engagement en el equipo?</p> <p>2. ¿Qué prácticas o procesos de otras áreas o equipos te gustaría ver implementados en nuestra organización?</p> <p>Stop</p> <p>En esta parte de la actividad los participantes tendrán que expresar todos los puntos que ellos consideren que tendrían que parar o dejarse a un lado. De este modo, se podrá obtener una idea de las cosas que generan malestar o disconformidad.</p> <p>Ejemplo: “Se debería parar de tener problemas con el acceso a ciertas páginas”.</p> <p>Preguntas a responder:</p> <p>1. ¿Qué comportamientos o actividades actuales están afectando tu motivación o eficiencia en el trabajo?</p> <p>2. ¿Hay alguna acción que consideres innecesaria o que cause frustración dentro del equipo?</p>		
--	---	--	--

	<p>Continue</p> <p>Los miembros del grupo mencionan las acciones que creen que deberían continuar porque ya están funcionando bien y están promoviendo un ambiente positivo o una mayor colaboración.</p> <p>Ejemplo: "Continuar con las sesiones de feedback mensual, ya que permiten resolver problemas antes de que escalen."</p> <p>Preguntas a responder:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué prácticas actuales te ayudan a cumplir con tus metas de manera eficiente y cómo podemos asegurarnos de que continúen siendo efectivas?2. ¿Cuáles son las prácticas actuales que consideras fundamentales para mantener un buen clima laboral y productividad? <p>Fuente</p> <p>Miles, M. (2023). Start, Stop, Continue: How to implement this retrospective model. BetterUp. https://www.betterup.com/blog/start-stop-continue</p>		
--	---	--	--

<p>20 minutos</p>	<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> <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</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>
-------------------	---	---	--

	<p>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>	- Post-it, esferos.	- 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.