

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

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

Mikaella Alejandra Castro Cifuentes

Psicología

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

Quito, 11 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 cualitativo de engagement y rotación de personal en Diners Club Ecuador

Mikaella Alejandra Castro Cifuentes

Nombre del profesor, Título académico

Cristina Crespo, Doctora en Humanidades
y Artes, mención en Educación

Quito, 11 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: Mikaella Alejandra Castro Cifuentes

Código: 00323462

Cédula de identidad: 1722904297

Lugar y fecha: Quito, 11 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

La rotación de personal es un desafío clave en el sector financiero, ya que afecta la productividad, aumenta los costos y afecta la capacidad de las organizaciones para retener talento, por lo cual su gestión es esencial para garantizar el éxito empresarial. Este proyecto aborda factores de engagement, que pueden prevenir la rotación en Diners Club Ecuador, enfocándose en las áreas de negocio personas y empresas. A través de un análisis de datos cuantitativos, entrevistas y talleres con colaboradores, se identificaron factores positivos como el orgullo de pertenecer a la organización, el apoyo entre compañeros y el ambiente laboral colaborativo. Sin embargo, también se identificaron aspectos negativos que podrían incrementar la rotación, como la carga laboral excesiva, falta de claridad en los planes de desarrollo profesional, procesos internos poco ágiles y limitaciones en las políticas de flexibilidad laboral. Se proponen estrategias para mejorar el engagement y reducir la rotación, incluyendo planes de carrera, automatización de procesos, desarrollo de liderazgo transformacional y programas de bienestar integral.

Palabras Clave: *Rotación, Sector Bancario, Bienestar, Carga laboral, Causas de Rotación, Equilibrio Vida y Trabajo.*

ABSTRACT

Employee turnover is a key challenge in the financial sector, as it impacts productivity, increases costs, and affects organizations' ability to retain talent. Therefore, managing it is essential to ensure business success. This project addresses engagement factors that can prevent turnover at Diners Club Ecuador, focusing on the business-to-individual and business-to-business areas. Through quantitative data analysis, interviews, and workshops with employees, positive factors were identified, such as pride in being part of the organization, peer support, and a collaborative work environment. However, negative aspects were also identified that could increase turnover, such as excessive workload, lack of clarity in professional development plans, inefficient internal processes, and limitations in flexible work policies. Strategies are proposed to enhance engagement and reduce turnover, including career plans, process automation, transformational leadership development, and comprehensive well-being programs.

Keywords: *Turnover, Banking Sector, Well-being, Workload, Causes of Turnover, Work-Life Balance.*

TABLA DE CONTENIDO

<u>Descripción de reto y los interesados</u>	8
<u>Solicitud de la organización</u>	8
<u>Descripción de la organización</u>	8
<u>Descripción del problema o necesidad</u>	10
<u>Naturaleza del problema</u>	10
<u>Afectados por el problema</u>	12
<u>Factores que contribuyen al problema</u>	14
<u>Desarrollo profesional</u>	14
<u>Equilibrio vida y trabajo</u>	15
<u>Tipos de Liderazgo</u>	16
<u>Características del trabajo</u>	17
<u>Bienestar</u>	17
<u>Compensación y beneficios</u>	18
<u>Estrés laboral</u>	20
<u>Estrategias aplicadas previamente</u>	20
<u>Propuesta</u>	23
<u>Objetivo</u>	23
<u>Objetivos específicos:</u>	23
<u>Productos o actividades</u>	24
<u>Plan de implementación</u>	25
<u>Desarrollo profesional</u>	25
<u>Carga de trabajo</u>	26
<u>Equilibrio vida - trabajo</u>	26
<u>Liderazgo</u>	27
<u>Características del trabajo</u>	27
<u>Bienestar</u>	27
<u>Evaluación de resultados</u>	28
<u>Conclusiones</u>	30
<u>Referencias:</u>	33

Descripción de reto y los interesados

Solicitud de la organización

El engagement laboral se ha convertido en un factor crucial para el éxito organizacional, ya que está directamente relacionado con el desempeño, la satisfacción y la retención de los colaboradores (Markos, 2010). Empresas con altos niveles de engagement tienden a ser más productivas, innovadoras y capaces de mantener talento a largo plazo (Al-Dmour et al., 2018). Consciente de esta realidad, Diners Club ha solicitado apoyo para desarrollar un proyecto enfocado en mejorar el engagement de sus colaboradores y reducir la rotación de personal, específicamente en las áreas de negocio personas y negocio empresas. Aunque la empresa cuenta con información cuantitativa obtenida a través de encuestas sobre engagement, riesgos psicosociales y rotación, ha identificado la necesidad de llevar a cabo un análisis más profundo para implementar acciones efectivas. Por esta razón, este proyecto tiene como objetivo analizar los datos cuantitativos y complementarlos con información cualitativa obtenida mediante entrevistas y talleres con los colaboradores para levantar información, lo que permitirá proponer estrategias para mejorar el engagement y fomentar la retención del talento en la organización. aprobado

Descripción de la organización

Diners Club Ecuador inició sus operaciones en 1967, siendo la primera compañía de tarjetas de crédito independiente del mundo (Diners Club, 2024). Su historia remonta a 1949 con Frank McNamara quien, después de pasar un momento incómodo en un restaurante de Nueva York por olvidar su billetera, decidió crear la tarjeta Diners Club, para posteriormente ser una de las entidades financieras líderes en el Ecuador (Diners Club, 2024). Es así como actualmente está presente en más de 50 millones de comercios, y en más de 200 países emite

productos de las franquicias de Visa, Diners Club International, Mastercard, y Discover., ofreciendo una amplia gama de servicios en el segmento de consumo que incluye tarjetas de crédito, soluciones de ahorro, facilidades de pago, avances de efectivo, financiamiento vehicular, entre otros (Diners Club, 2024).

La entidad financiera se rige por cuatro valores empresariales: coherencia, responsabilidad, trascendencia y esfuerzo (Diners Club, 2024). Estos valores direccionan su principal objetivo el cual es crear relaciones duraderas con sus clientes, reflejado en su lema de ser "socios para toda la vida, cada día" (Diners Club, 2024). Así mismo, están comprometidos con un modelo de gestión sustentable y responsable, y regulan sus actividades a través de un código de ética que guía su accionar en relación con los distintos grupos de interés, asegurando que cada interacción se lleve a cabo de manera íntegra y responsable (Diners Club, 2024).

La vicepresidencia de negocios de Diners Club Ecuador es responsable de una amplia gama de operaciones que involucran a un total de 223 colaboradores (I, Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024). Esta área se enfoca en la estrategia comercial, determinando los canales y segmentos a utilizar para maximizar el alcance y la efectividad de los productos ofrecidos (I, Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024). Dentro de esta vicepresidencia, se distinguen seis líneas de gerencia principales: gerente de negocio personas, de negocio empresas, de ecosistema, de regional costa, de regional sierra, y jefe de campañas (I, Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024). No obstante, para este trabajo nos enfocaremos en las líneas de negocio personas y empresas.

- La línea de negocio personas cuenta con 58 trabajadores en Quito y se ocupa de ofrecer productos orientados al segmento individual, diseñando soluciones que se

ajusten a las necesidades de los clientes particulares (I, Moscoso, comunicación personal, 11 de septiembre del 2024).

- Negocio empresas, que cuenta con 60 empleados también en Quito, se encarga de proporcionar productos a clientes corporativos, incluyendo empresas y establecimientos, estableciendo alianzas estratégicas para facilitar el uso de sus productos en el entorno empresarial (I. Moscoso, comunicación personal, 2024).

Ambas líneas de negocio realizan gestiones similares, aunque se dirigen a diferentes carteras de clientes, permitiendo así a Diners Club Ecuador diversificar su oferta y adaptarse a las necesidades específicas de cada segmento de mercado (I. Moscoso, comunicación personal, 2024).

Descripción del problema o necesidad

Naturaleza del problema

La rotación de personal es un desafío global significativo para las organizaciones, que impacta negativamente en el rendimiento y rentabilidad, además de que aumenta el riesgo de perder colaboradores valiosos (Al-Suraihi et al., 2021). La rotación se refiere al porcentaje de colaboradores que dejan sus puestos, en relación con el total de trabajadores en la empresa, evaluado durante un periodo de tiempo específico (Centeno y González, 2020). Para calcular la rotación, se emplea la siguiente fórmula: $((S \times 100) / PE)$, en donde S representa el número de separaciones de colaboradores, y PE es el promedio de colaboradores en la empresa durante el período considerado (Zaballa et al., 2021).

Puede ser voluntaria (cuando el colaborador decide dejar la empresa) o involuntaria (cuando es la empresa la que toma la decisión de despedir al trabajador) ya sea por reducción de personal o por un desempeño inadecuado (An, 2019). Así mismo, Kaplan y Minton (2012)

abordan dos tipos de rotación: la interna y la externa. La rotación interna se refiere a los cambios dentro de la misma organización hacia otro puesto o área (Kaplan y Minton, 2012). Mientras que la rotación externa es la que sucede cuando los colaboradores abandonan la organización por distintas razones (Balabanian y Monteiro, 2019).

La rotación implica costos y repercusiones tanto para las empresas como para los trabajadores (Surji, 2013). Para las empresas, supone una pérdida de recursos invertidos en la formación y desarrollo del colaborador que se retira de la empresa, mientras que, para el trabajador, implica dedicar tiempo, esfuerzo y recursos en la búsqueda de un nuevo trabajo y en adaptarse a las nuevas condiciones laborales (Aranibar et al., 2018).

Cierto nivel de rotación puede ser beneficioso para la organización, ya que evita la "ceguera organizacional" y fomenta la innovación, pero a niveles más altos, la rotación tiende a perjudicar el desempeño de los colaboradores (De Winne et al., 2019). Para que la rotación de personal en una empresa sea considerada saludable, se sugiere que se mantenga entre el 4% y el 5% (Galindo, 2017). Si esta cifra supera el 10%, puede indicar problemas significativos que resultan en pérdidas para la organización (Galindo, 2017).

Por otro lado, se debe considerar que los cambios abruptos y frecuentes en las tasas de rotación, conocidos como "volatilidad de la rotación", tienen un impacto negativo en la productividad, especialmente si la organización no está preparada para manejar tales cambios (De Winne et al., 2019). Esto indica que tanto la alta rotación como su inestabilidad pueden reducir la capacidad de una empresa para mantener niveles óptimos de productividad a lo largo del tiempo (Willard, 2019).

El contagio por rotación es el fenómeno donde las acciones de un colaborador que indican su intención de dejar el trabajo pueden influir en otros, aumentando así la

probabilidad de que también consideren renunciar (Felps et al., 2009). Este proceso se manifiesta cuando la búsqueda de nuevas oportunidades o la renuncia de un compañero se propagan socialmente, afectando las decisiones de los demás (Felps et al., 2009). Así mismo, la salida de colaboradores en la empresa implica otros efectos en los colaboradores que permanecen en la organización ya que, además de asumir tareas adicionales, a menudo tienen que entrenar a los nuevos compañeros (Rodríguez Grisales, 2020). Este esfuerzo adicional para cubrir la falta de personal y ajustarse a las nuevas circunstancias puede llevar a frustración, agotamiento, disminución de la satisfacción laboral y pérdida de confianza en la organización, lo que a su vez incrementa el riesgo de que también decidan irse (Mathieu, 2024).

Afectados por el problema

La rotación de personal es un fenómeno que afecta a varias organizaciones a nivel mundial. En un estudio de Beccaria y Maurizio (2020), que evaluó la rotación laboral en América Latina, se encontró que las tasas de rotación varían significativamente según las características individuales de los trabajadores. Los jóvenes menores de 25 años tienen las tasas más altas, entre el 46% y el 74%, mientras que los mayores de 45 años muestran mayor estabilidad, con tasas por debajo del 30%. Las mujeres enfrentan tasas más altas que los hombres, debido a su participación en empleos con menor estabilidad y menores beneficios, así como a responsabilidades adicionales fuera del ámbito laboral. En cuanto al nivel educativo, existe una correlación negativa con la rotación: los trabajadores con educación superior tienen mayor estabilidad, aunque en Ecuador y Perú los niveles intermedios presentan mayor inestabilidad. Los contratos temporales generan tasas de rotación elevadas, entre el 40% y el 60%, frente a los contratos indefinidos que ofrecen mayor estabilidad.

La rotación de personal es un fenómeno que ha impactado diversos sectores en Ecuador en los últimos años, y el sector financiero no es la excepción. En general, la tasa promedio de rotación de personal en el país ha alcanzado un 14.5%, reflejando un escenario dinámico en el mercado laboral. Este dato proviene de un análisis realizado por Andeanecuador Consultores Estratégicos C.L. (2024), que examinó 167 compañías de sectores como el comercial, industrial y de servicios. Entre los principales factores que contribuyen a esta rotación se encuentran la renuncia voluntaria, reorganizaciones, bajo desempeño, motivaciones personales y mejoras en las ofertas salariales. Particularmente, el sector financiero en Ecuador enfrenta una tasa de rotación elevada, alcanzando un 20.7% (Bravo Molina, 2024).

De acuerdo con un estudio realizado por Deloitte Consulting en 2022, se encuestó a 157 empresas tanto nacionales como multinacionales en Ecuador durante 2021. Los resultados mostraron que el 91% de estas empresas experimentaron una alta tasa de rotación de personal, atribuida a diversas causas, como cambios en las políticas salariales del gobierno, despidos debido a reestructuraciones internas o renuncias voluntarias.

Por otro lado, el Banco Pichincha, una de las instituciones financieras más grandes del país, presentó un informe en 2022 que destacaba que el 95.89% de su personal contaba con contratos indefinidos. A pesar de esto, la tasa de rotación no deseada aumentó de un 2.6% en 2020 a un 5.76% en 2021. Este incremento ha llevado al banco a centrarse en estrategias para retener el talento humano esencial para su crecimiento. No obstante, el informe también señala una disminución significativa en las contrataciones, que pasaron de una tasa del 19.70% en 2018 a un 8.70% en 2022 (Banco Pichincha, 2022).

Factores que contribuyen al problema

En el Retention Report del Work Institute (2020) se clasificó las razones por las cuales los trabajadores renunciaron en 2019 en 10 categorías. De mayor a menor: desarrollo profesional, equilibrio entre trabajo y vida personal, comportamiento del gerente (liderazgo), características del trabajo, bienestar, reubicación, compensación y beneficios, jubilación, despido involuntario y ambiente laboral. Por otra parte, hay evidencia de que la satisfacción laboral se encuentra relacionada negativamente con la intención de abandonar el trabajo, es decir, a mayor satisfacción laboral, menor intención de rotación existirá (Alam y Asim, 2019).

A continuación, se profundizará en algunos factores importantes que contribuyen a la rotación de personal:

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional se centra en proveer a los trabajadores las habilidades y conocimientos necesarios para asumir futuras responsabilidades y lograr un avance profesional más amplio (Arulsamy et al., 2023). Las oportunidades de desarrollo profesional pueden disminuir la intención de rotación, ya que los colaboradores que sienten que están creciendo y aprendiendo son más propensos a permanecer en la organización (Martini et al., 2023). De igual manera, el demostrar un compromiso y apoyo genuino hacia los colaboradores no solo reduce la rotación, sino que también incrementa la satisfacción laboral, además de que refuerza su percepción de que su crecimiento es valorado (Ferdiana, 2023). Las organizaciones pueden facilitar este crecimiento mediante planes de carrera estructurados que incluyan rutas ascendentes y horizontales, talleres, mentorías y rotaciones laborales, ayudando a alinear las metas individuales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa (Gyansah y Guantai, 2018).

La digitalización del sector bancario ha hecho que la formación continua sea esencial para mejorar el rendimiento y desarrollar habilidades en los colaboradores, enfocándose en el reentrenamiento para que puedan manejar tareas más complejas centradas en el cliente (Giler et al., 2024). Por esta razón, las empresas deben innovar en la capacitación para integrar tanto habilidades técnicas como interpersonales, asegurando que los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades digitales avanzadas, pensamiento crítico y educación financiera para adaptarse a un entorno de banca digital (Misa, 2023).

Equilibrio vida y trabajo

El equilibrio entre la vida laboral y personal se refiere a la percepción de control que una persona tiene sobre el tiempo que dedica al trabajo en relación con el tiempo disponible fuera del ámbito laboral (Sen y Rathore 2018). Un estudio de Vivek y Venkatesh (2022) indica que un adecuado equilibrio entre vida y trabajo mejora significativamente la satisfacción de los trabajadores, reduciendo el estrés y aumentando la productividad, lo cual implica una reducción en la rotación. Las empresas que implementan políticas para fomentar este equilibrio logran disminuir la carga de estrés y aumentar la motivación de los empleados, lo que tiene un impacto directo en la estabilidad de la plantilla y en la productividad (Gupta, 2021).

El sector bancario debe enfocarse en la búsqueda de un equilibrio entre trabajo y vida personal, ya que según Chaitanya y Raghuramapatruni (2023) este tema es especialmente importante, debido a las largas jornadas laborales y la alta presión inherente a estas posiciones. Los trabajadores bancarios, tanto en el sector público como privado, suelen experimentar altos niveles de agotamiento y fatiga, lo que afecta negativamente su desempeño y aumenta su deseo de cambiar de empleo (Chaitanya y Raghuramapatruni, 2023). Esto es aún más evidente en instituciones que no cuentan con un ambiente laboral favorable para equilibrar estas dos esferas de la vida (Nasya et al., 2024). Por esta razón, es importante implementar estrategias de trabajo

que promuevan un equilibrio saludable en sectores intensivos en horas laborales, donde las exigencias pueden extenderse más allá del horario de oficina habitual (Thomas y Kavitha, 2019).

Tipos de Liderazgo

La rotación de personal está fuertemente vinculado a los estilos de liderazgo que adoptan los gerentes y supervisores en una organización. Ramkumar y Shunmuga (2022) mencionan que el liderazgo transformacional reduce significativamente la rotación de personal. Esto se debe a que este estilo de liderazgo motiva a los colaboradores a alcanzar objetivos más allá de lo esperado, creando un sentido de propósito y compromiso que disminuye la intención de los empleados de dejar la organización. Por el contrario, el liderazgo transaccional, que se basa en la recompensa y el castigo, puede ser efectivo a corto plazo, pero a menudo carece de la capacidad de mantener a los colaboradores comprometidos a largo plazo, lo que incrementa las tasas de rotación (Jaqua y Jaqua, 2023).

Así mismo, existe el liderazgo auténtico que, según Jun et al. (2023), se basa en la transparencia, la ética y la construcción de relaciones genuinas. Los autores establecen que este tipo de liderazgo se considera positivo para el ambiente laboral, ya que los líderes auténticos pueden reducir la intención de salir de la organización, al generar un entorno de confianza y apoyo. En otro estudio de Josquar (2023) sobre los estilos de liderazgo responsable y de servicio, se encontró que ambos estilos tienen un efecto negativo en la intención de rotación. El liderazgo responsable se enfoca en los objetivos organizacionales y en aprovechar las habilidades de los colaboradores, mientras que el liderazgo de servicio pone énfasis en su desarrollo y bienestar. Ambos estilos logran reducir la rotación de personal, ya que crean un ambiente de trabajo donde los trabajadores sienten que sus preocupaciones son valoradas y que pueden crecer profesionalmente (Josquar, 2023).

Características del trabajo

La relación entre las características del trabajo y la rotación de personal se fundamenta en factores como la autonomía, la carga laboral, el apoyo organizacional y el contrato psicológico entre el trabajador y la organización (Sami y Iqbal, 2024). El estudio de Sami e Iqbal (2024) sugiere que cuando estas características del trabajo no cumplen las expectativas implícitas de los colaboradores, se produce una ruptura en el contrato psicológico (expectativas no escritas entre el colaborador y la empresa), lo cual incrementa las intenciones de abandonar la organización. De manera similar, Vui-Yee y Paggy (2018) destacan que las características laborales como el reconocimiento y la variedad de tareas contribuyen directamente a la retención del talento joven, quienes buscan trabajos que se alineen con sus valores personales y profesionales, sin embargo, cuando hay una diferencia entre ambos, es mucho más probable que decidan dejar la empresa.

Ambos estudios coinciden que cuando las características del trabajo y el ambiente laboral no proporcionan los recursos ni cumplen las promesas implícitas, se fomenta el desgaste emocional y la ruptura en el contrato psicológico, lo que incrementa la rotación. Por lo tanto, la gestión adecuada de las características del trabajo no solo es fundamental para mejorar la satisfacción, sino también para mitigar el riesgo de rotación mediante la promoción de un entorno laboral que respalde las expectativas y necesidades emocionales de los trabajadores (Ahmad, 2018).

Bienestar

Un ambiente laboral que promueve el bienestar, tanto físico como mental, no solo mejora la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores, sino que también reduce el deseo de buscar nuevas oportunidades laborales. Existen factores como la carga de trabajo adecuada, relaciones interpersonales positivas y un ambiente de apoyo, los cuales son

determinantes clave para mejorar el bienestar, y reducir la rotación de personal (Gelencsér et al., 2023). El estudio de Pipera (2021) sugiere que, si los trabajadores perciben que su bienestar no es una prioridad para la organización, su compromiso disminuirá y, por ende, la rotación aumentará.

La incivilidad, definida como comportamientos despectivos o irrespetuosos en el ambiente laboral, disminuye la satisfacción laboral y aumenta la intención de los colaboradores de abandonar la organización, ya que la percepción de incivilidad ya sea por parte de compañeros, supervisores o clientes, tiende a generar altos niveles de estrés, lo cual afecta a su bienestar (Namin et al., 2022).

El bienestar laboral se presenta como un mediador clave en la investigación de Rasheed et al. (2024), donde se exploró cómo la percepción de sobre calificación entre los colaboradores de bancos nacionalizados en India, impacta su intención de rotación. Los hallazgos sugieren que, aunque la percepción de sobre calificación se asocia positivamente con la intención de abandonar el trabajo, esta relación es mediada por el bienestar del trabajador, lo que implica que un entorno laboral que promueve el bienestar puede reducir la propensión a la rotación, incluso entre aquellos que se sienten sobrecalificados (Rasheed et al., 2024). Por esta razón, es vital que las organizaciones implementen políticas que promuevan el bienestar de sus colaboradores (Khairunisa y Muafi, 2022).

Compensación y beneficios

La compensación incluye todos los pagos otorgados por un empleador a sus colaboradores a cambio de su tiempo, esfuerzo y habilidades, mientras que los beneficios abarcan programas adicionales como seguros de salud, ahorro, y jubilación que buscan ofrecer seguridad al colaborador y su familia (Mabaso & Dlamini, 2017). Estos beneficios, se dividen principalmente en dos categorías: monetarios y no monetarios. Los beneficios

monetarios incluyen el salario básico, bonificaciones, seguros médicos y planes de participación en utilidades, los cuales están diseñados para proporcionar estabilidad económica y recompensar el desempeño (Mokhniuk y Yushchyshyna, 2018). Por otro lado, los beneficios no monetarios, como el reconocimiento verbal o escrito, la flexibilidad de horarios y oportunidades de desarrollo profesional, se enfocan en satisfacer necesidades emocionales y de crecimiento personal, fortaleciendo el compromiso y la productividad del empleado (Mokhniuk y Yushchyshyna, 2018).

Una remuneración inadecuada puede llevar a altos niveles de rotación, mientras que una propuesta atractiva de beneficios y compensaciones para el colaborador ayuda a retenerlos y disminuir su intención de abandonar la organización (Sorn et al., 2023). Por ejemplo, un estudio encontró que un incremento del 15 % en los salarios anuales en Wegagen Bank no redujo significativamente la rotación debido a la percepción de que los beneficios no cumplían con las expectativas de los colaboradores (Geremew, 2020). Asimismo, una investigación en Indonesia reveló que una adecuada compensación, junto con oportunidades de carrera, reduce significativamente las intenciones de rotación, destacando la importancia de estos factores para la retención del personal (Vizano et al., 2021).

La percepción de justicia en los beneficios ofrecidos, incluyendo los criterios y procesos utilizados para establecerlos, refuerza el apoyo percibido por los colaboradores hacia la organización, lo cual aumenta su compromiso emocional y reduce la intención de abandonar la empresa (De la Torre-Ruiz et al., 2019). Por esta razón, una adecuada estructura de beneficios y compensaciones impacta significativamente en la disminución de la rotación de los colaboradores (Parulian et al., 2024)

Estrés laboral

El estrés laboral se define como una reacción fisiológica, psicológica y emocional frente a demandas laborales que exceden los recursos del trabajador para afrontarlas adecuadamente (Üngüren et al., 2024). Además, el estrés puede desencadenar agotamiento laboral, caracterizado por el desgaste físico y emocional, y este agotamiento tiene una correlación positiva con la intención de rotación de empleados (Salama et al., 2022)

Kachi et al., (2020) analiza cómo el estrés laboral aumenta el riesgo de rotación voluntaria de empleados en una empresa de servicios financieros en Japón. Con una muestra de 9,657 empleados y utilizando el Brief Job Stress Questionnaire, el estudio identificó que el riesgo de renuncia es 2.86 veces mayor en hombres y 1.52 en mujeres con altos niveles de estrés. Además, el estrés laboral fue responsable del 8% de los casos de rotación, evidenciando cómo factores como alta demanda laboral y bajo control sobre el trabajo influyen significativamente en la decisión de los empleados de abandonar la empresa.

Por esta razón, la gestión efectiva del estrés laboral y la promoción de la satisfacción laboral son fundamentales para reducir la rotación de personal, lo que resalta la necesidad de que las organizaciones implementen políticas y prácticas que mitiguen el estrés y fomenten un ambiente laboral satisfactorio, contribuyendo así a la retención de los colaboradores y a la disminución de los costos asociados a una alta rotación (Pravitasari, 2024).

Estrategias aplicadas previamente

Una estrategia aplicada previamente para reducir la rotación laboral es invertir en el desarrollo de los colaboradores mediante programas personalizados de capacitación y formación (Bradley, 2020). Andrews y Mohammed (2020) implementaron la creación de programas de desarrollo de liderazgo interno, lo cual implica identificar colaboradores con potencial para asumir roles de liderazgo y brindarles capacitación específica en habilidades

de gestión, comunicación y resolución de conflictos. Este enfoque no solo garantiza una sucesión interna eficiente, sino que también incrementa el compromiso de los colaboradores al mostrarles que la organización invierte en su crecimiento profesional (Andrews y Mohammed, 2020).

De igual manera, este desarrollo de liderazgo puede estar enfocado en el liderazgo transformacional, ya que Gunasekare (2021) destaca que el liderazgo transformacional es el estilo más efectivo en la banca de Sri Lanka, ya que contribuye significativamente a reducir la rotación laboral al inspirar y motivar a los colaboradores. Este estilo de liderazgo fomenta un alto rendimiento, potenciando la creatividad, la productividad y el compromiso, lo que fortalece la satisfacción y la permanencia de los empleados en la organización (Gunasekare, 2021).

Por otro lado, Tamzid (2018), realizó un estudio en el sector bancario privado de Bangladesh, con una muestra de 77 colaboradores que respondieron un cuestionario sobre beneficios laborales y retención. Implementar estrategias como seguros médicos completos, planes de jubilación, préstamos con tasas reducidas, horarios flexibles y un entorno laboral favorable resultó fundamental para aumentar la retención de los colaboradores. Además, se recomiendan beneficios no monetarios personalizados, como políticas de conciliación laboral y familiar, para fortalecer el compromiso y la lealtad. Estadísticamente, el análisis mostró una fuerte correlación positiva (coeficiente de 0.714) entre beneficios y retención, indicando que, a mayor percepción de beneficios, mayor probabilidad de que los colaboradores permanezcan en la empresa. De igual manera, el modelo reveló que los beneficios explican el 51% de la retención, y por cada unidad de aumento en los beneficios, la retención de colaboradores incrementa en 0.693 unidades, lo que confirma la eficacia de los beneficios como una estrategia clave de retención.

Como se analizó anteriormente, una de las principales causas de la rotación es la falta de balance entre la vida laboral y personal. Por esta razón, implementar políticas que promuevan un equilibrio saludable, como horarios flexibles, programas de apoyo familiar y opciones de trabajo remoto, ha demostrado ser una estrategia eficaz para aumentar la satisfacción laboral y la permanencia de los colaboradores (Gupta, 2021). Madero et al., (2021), analizaron cómo las estrategias de flexibilidad laboral impactan el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual de los colaboradores. Con una muestra de 282 trabajadores en Monterrey, se encontró que el 95.4% mostró interés en modalidades de trabajo flexible, y que estas están positivamente relacionadas con un mejor ambiente laboral y mayor dedicación, lo cual, a su vez, reduce la rotación.

Asimismo, en el sector bancario, se debe dar importancia al factor humano de los colaboradores, ya que la clave es aprovechar su potencial mediante una cultura laboral positiva que los motive a alinearse y comprometerse con los objetivos organizacionales, garantizando un servicio al cliente excepcional (Abhinandan, 2021). Esto implica alinear los valores, objetivos y metas de la organización con las expectativas y necesidades de los colaboradores para que, de esta manera, se pueda promover el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la transparencia, aumentando el sentido de pertenencia de los trabajadores, fortaleciendo su lealtad y reduciendo su intención de abandonar la organización (Dwesini, 2019).

Según Owens et al. (2018), una estrategia efectiva para disminuir la rotación es fomentar la resiliencia a través de programas de entrenamiento que ayuden a los colaboradores a manejar el estrés y adaptarse a situaciones difíciles. Estas iniciativas pueden incluir ejercicios de mindfulness, prácticas para mejorar la neuro plasticidad y talleres de desarrollo personal enfocados en el replanteamiento positivo. Además, promover la interacción social y el apoyo mutuo entre los colaboradores crea un ambiente más

colaborativo y saludable, fortaleciendo el bienestar emocional y la motivación en el equipo (Owens et al., 2018). El estudio de Vonderlin et al., (2020) analiza cómo los programas basados en mindfulness se han implementado como una estrategia efectiva para mejorar el bienestar de los empleados en entornos laborales. Basado en 56 estudios con más de 5,000 participantes, se encontró que estas intervenciones tienen un impacto significativo en la reducción del estrés, el burnout y las quejas somáticas, además de mejorar el bienestar general, la satisfacción laboral y la compasión. Los resultados mostraron efectos positivos pequeños a grandes que se mantuvieron hasta 12 semanas después de la intervención.

Así mismo, Bouwmeester et al. (2021), explican que en entornos laborales de alta demanda es adecuado la implementación de sistemas de monitoreo semanal del bienestar y la carga laboral. A través de herramientas como encuestas breves o plataformas digitales, los colaboradores pueden expresar cómo perciben su nivel de estrés, satisfacción y carga de trabajo, lo cual proporciona a los supervisores información valiosa para realizar ajustes inmediatos, redistribuir tareas o implementar medidas de apoyo antes de que se genere agotamiento o insatisfacción.

Propuesta

Objetivo

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

Objetivos específicos:

1. Analizar datos cuantitativos ya existentes en Diners Club para identificar las áreas críticas que requieren mayor atención.

2. Realizar entrevistas y talleres en el área de negocio para recopilar perspectivas individuales sobre las causas de rotación y posibles acciones de mejora.
3. Elaborar un informe con los hallazgos clave y recomendaciones específicas sobre herramientas y estrategias para potenciar el engagement y reducir la rotación de personal.

Productos o actividades

El primer acercamiento con Diners se dio en una reunión con Ivonne Moscoso, miembro del equipo de Talento Humano, quien nos proporcionó una introducción general a la empresa y al área de negocios, destacando su división en dos segmentos principales: negocios personas y negocios empresas. Durante esta reunión, se establecieron las expectativas de Diners hacia nuestro trabajo y se definió la información que ellos nos proporcionarían para el desarrollo del proyecto. Posteriormente, inició la etapa de recopilación de información, estructurada en tres fases: el análisis de datos ya existentes (proporcionados por Diners), la realización de entrevistas y un taller participativo diseñado para generar recomendaciones directamente con los colaboradores.

Diners nos brindó acceso a datos cuantitativos relevantes del año 2024, que incluían métricas de niveles de engagement, riesgos psicosociales y entrevistas de salida. El análisis de estas evaluaciones fue fundamental, ya que permitió identificar percepciones clave de los colaboradores sobre su entorno laboral y los temas críticos que requerían mayor exploración cualitativa. Entre los aspectos identificados destacaron el clima laboral, el balance entre la vida personal y el trabajo, la carga laboral y los procesos internos.

Para profundizar en estos puntos, se llevaron a cabo entrevistas presenciales con 39 colaboradores, utilizando un cuestionario estructurado de 24 preguntas (Anexo A). Este ejercicio permitió recopilar experiencias y perspectivas individuales sobre los temas

identificados como prioritarios. Posteriormente, se analizaron las respuestas obtenidas, identificando tanto los aspectos que generaban satisfacción como aquellos que requerían mejora. Con esta información, se diseñó un taller enfocado en los aspectos a trabajar, donde los mismos colaboradores propusieron estrategias para la mejora de su entorno laboral (Anexo B).

Finalmente, tras el taller, se consolidó toda la información recopilada y se elaboró un informe detallado, que incluyó los hallazgos clave, recomendaciones específicas y propuestas de acción para Diners. Este informe fue entregado a la organización como una herramienta estratégica para que puedan implementen mejoras alineadas con las necesidades y expectativas de sus colaboradores.

Plan de implementación

En base a los análisis de las entrevistas y talleres realizados, sugerimos a Diners Club implementar estrategias de intervención enfocadas en seis ejes principales para disminuir la rotación de personal y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

Desarrollo profesional

Tal y como se investigó, el desarrollo profesional es fundamental para retener talento y fortalecer el compromiso de los colaboradores. Para lograrlo, Diners Club podría implementar planes de carrera estructurados que brinden a los colaboradores una visión clara de su crecimiento dentro de la organización, ya sea avanzando a roles superiores o en un crecimiento horizontal. Estos planes deben comunicarse desde el momento de la incorporación y actualizarse de manera regular para mantener su relevancia. Es importante que se adapten a las metas y competencias individuales de cada colaborador, pero también tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa.

Para potenciar su efectividad, estos planes deben incluir iniciativas como mentorías y programas de formación continua que abarquen tanto habilidades técnicas como interpersonales. Esto permitirá a los colaboradores estar preparados para asumir roles más complejos y desafiantes, especialmente en el entorno bancario actual, que exige un alto nivel de adaptación digital. Además, reconocer y celebrar públicamente los logros alcanzados en el desarrollo profesional, ayuda a reforzar la motivación de los colaboradores.

Carga de trabajo

Por otro lado, se recomienda que Diners Club se enfoque en digitalizar y automatizar procesos repetitivos, lo que simplificará las tareas administrativas y reducirá esfuerzo y tiempo innecesario. Para esto, es necesario realizar una revisión continua de los flujos de trabajo para evaluar los procesos que requieran y puedan ser automatizados. Así mismo, se debe establecer prioridades claras en las tareas ya que esto permitirá cumplir con las necesidades estratégicas de la empresa, y también ayudará a los colaboradores a organizarse de manera efectiva. Este enfoque no solo garantiza que las responsabilidades se alineen con los objetivos de la empresa, sino que también evita que los colaboradores se vean sobrecargados de trabajo.

Equilibrio vida - trabajo

Diners Club debe fortalecer las políticas de flexibilidad laboral existentes, como los esquemas híbridos que actualmente permiten a los empleados trabajar desde casa ciertos días de la semana. Sin embargo, algunos colaboradores han expresado que sus funciones no requieren estar físicamente en la oficina y que les gustaría contar con más días de teletrabajo. Atender esta solicitud brindará una mayor motivación y productividad por parte de sus trabajadores. Además, es importante fomentar una cultura que respete los horarios personales, evitando tareas, mensajes o comunicaciones fuera del horario laboral.

Liderazgo

Como mencionamos anteriormente, los estilos de gestión influyen directamente en la motivación y el compromiso de los equipos de trabajo. Por esta razón, se recomienda que Diners Club forme líderes con un enfoque transformacional, capaces de inspirar y motivar a sus equipos a alcanzar objetivos compartidos. Además, fomentar el liderazgo auténtico y responsable ya que esto permitirá crear un ambiente laboral confiable y ético. Los líderes deben actuar con transparencia, ética y un enfoque claro en el bienestar de los colaboradores. Por ende, es necesario capacitar a los líderes en habilidades de comunicación efectiva y realizar evaluaciones 360°, para poder ajustar sus prácticas según las necesidades de los equipos.

Características del trabajo

Diners Club, podría asegurar que las características del trabajo estén alineadas con las expectativas de los colaboradores, evitando así la ruptura del contrato psicológico. Una forma de lograrlo es incrementando la autonomía en la toma de decisiones, lo que permitirá a los colaboradores tener un mayor control sobre sus responsabilidades, generando un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

Además, se podría brindar reconocimientos constantes de los logros, tanto individuales como de equipo, para demostrar que se valora el esfuerzo de cada colaborador. Por último, se debe garantizar que los trabajadores cuenten con los recursos y herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente.

Bienestar

El bienestar físico, mental y emocional de los colaboradores debe ser una prioridad estratégica para Diners Club, ya que su impacto en la satisfacción y el rendimiento es fundamental. Para lograrlo, es necesario fomentar un entorno laboral que promueva

relaciones interpersonales positivas y, además, ofrezca apoyo psicológico para reducir los niveles de estrés. En este sentido, implementar actividades como talleres de manejo del estrés, programas de mindfulness y opciones de bienestar físico, como actividades deportivas, contribuirá significativamente al bienestar físico y mental de los colaboradores. Por otro lado, se podría abordar problemas de incivilidad mediante políticas claras de tolerancia cero, y desarrollando canales confidenciales para que los colaboradores puedan reportar incidentes de forma segura y discreta, fortaleciendo así un ambiente laboral más respetuoso y saludable.

Evaluación de resultados

Para evaluar la efectividad de las estrategias brindadas a Diners Club, es importante establecer un enfoque claro y completo que permita evaluar su impacto tanto en los colaboradores como en los objetivos de la organización. A continuación, se detallan las metodologías recomendadas para cada área clave

La efectividad de los *planes de carrera* puede evaluarse a través de encuestas anuales de satisfacción laboral y encuestas específicas sobre percepción de crecimiento profesional. Además, es importante monitorear indicadores como la promoción interna y la participación de los colaboradores en programas de formación.

De igual manera, se pueden implementar estudios cualitativos anuales, como entrevistas y focus groups, para recoger comentarios directos sobre el impacto de las mentorías y programas de formación. En estos, también se pueden incluir preguntas para evaluar los aspectos de las *características del trabajo* con las expectativas de los colaboradores. Se pueden realizar preguntas como: ¿Consideras que tienes acceso a los recursos y herramientas necesarios para realizar tus tareas de manera eficiente? ¿Hay algún recurso o herramienta adicional que consideras fundamental para mejorar tu desempeño?

Para medir la efectividad de la digitalización y automatización de procesos que aligerarán la *carga de trabajo*, se sugiere realizar un análisis comparativo del tiempo empleado en tareas administrativas antes y después de la automatización. Asimismo, monitorear el volumen de horas extra realizadas por los colaboradores es importante para identificar sobrecargas de trabajo y ajustar las estrategias de manera efectiva.

Para evaluar el nivel de equilibrio entre trabajo y vida, se recomienda mantener las encuestas de engagement, sin embargo, pueden incluir preguntas específicas sobre la percepción de flexibilidad laboral y respeto a los horarios personales. Por ejemplo, incluir ítems que indaguen si los colaboradores sienten que tienen suficiente autonomía para gestionar su tiempo de trabajo y personal, si las tareas y responsabilidades asignadas se ajustan a un horario razonable, y si las políticas de teletrabajo cumplen con sus expectativas.

La implementación de evaluaciones 360° permitirá medir el impacto del desarrollo de liderazgo transformacional y auténtico de manera integral. Estas evaluaciones deben realizarse de forma periódica, idealmente cada seis meses, y enfocarse en aspectos clave como la comunicación efectiva, el bienestar del equipo y el nivel de influencia positiva que los líderes tienen sobre sus colaboradores. Es fundamental que las evaluaciones incluyan retroalimentación no solo de los colaboradores directos, sino también de colegas, superiores y, en algunos casos, clientes internos o externos, para garantizar una visión completa del desempeño del líder.

La efectividad de los programas de bienestar físico y mental puede evaluarse mediante encuestas que recojan la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral y su satisfacción con las iniciativas implementadas. Adicionalmente, se pueden utilizar indicadores como una participación mínima inicial de los colaboradores, acompañada de un

seguimiento al incremento progresivo en la participación en actividades de bienestar, reflejando así el impacto positivo y la aceptación de los programas.

Conclusiones

Diners Club Ecuador es una entidad financiera líder con una sólida trayectoria en el mercado, destacada por ofrecer una amplia gama de productos y servicios como tarjetas de crédito, soluciones de financiamiento y programas de recompensas. Su historia refleja una constante innovación y capacidad de adaptación a los desafíos del sector financiero, posicionándose como un referente en Ecuador y el mundo.

La rotación laboral, entendida como la proporción de colaboradores que dejan la organización en un periodo de tiempo, puede ser tanto un proceso inherente a las dinámicas laborales como un desafío para las empresas. Aunque en niveles moderados fomenta la innovación y evita el estancamiento, cuando esta métrica no se gestiona adecuadamente puede desencadenar problemas como el aumento de costos, pérdida de talento y disminución de la productividad. Por esta razón, es importante identificar y abordar las causas de la rotación para asegurar el éxito organizacional.

El ambiente laboral dentro del área de negocios corporativos presenta una combinación de fortalezas y áreas de oportunidad. Los colaboradores destacan el orgullo de pertenecer a una marca reconocida, así como el apoyo y la colaboración entre compañeros. Sin embargo, también expresan preocupaciones relacionadas con la carga laboral, la falta de claridad en las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de que los procesos internos pueden ser burocráticos y poco ágiles.

Por otro lado, las herramientas tecnológicas disponibles son consideradas adecuadas, pero su efectividad se ve limitada por restricciones y la necesidad de actualizaciones

constantes. Asimismo, los colaboradores consideran que políticas más flexibles, como mayor acceso al trabajo remoto y horarios adaptados, podrían mejorar su calidad de vida y desempeño.

A partir de este análisis realizado (mediante entrevistas y talleres) se pudo identificar áreas clave que Diners Club Ecuador puede fortalecer para potenciar el compromiso de sus colaboradores y reducir la rotación laboral. Las estrategias propuestas están diseñadas para abordar aspectos fundamentales del entorno laboral, promoviendo una transformación positiva y sostenible en la organización.

Fomentar el desarrollo profesional mediante planes de carrera estructurados, mentorías y formación continua garantizará que los colaboradores se sientan valorados y con oportunidades claras de crecimiento. Asimismo, la digitalización y automatización de procesos permitirá reducir cargas innecesarias y optimizar la eficiencia operativa, mejorando tanto la experiencia laboral como los resultados organizacionales.

El equilibrio entre la vida laboral y personal se destaca como un eje crucial para incrementar la motivación y satisfacción de los empleados. Políticas más flexibles, como el teletrabajo y el respeto a los horarios personales, no solo aumentarán la productividad, sino también fortalecerán el compromiso con la empresa. Así mismo, el desarrollo de líderes transformacionales y auténticos asegurará que la gestión de equipos sea empática, ética y orientada al bienestar colectivo.

Finalmente, priorizar el bienestar físico, mental y emocional de los colaboradores consolidará un entorno laboral positivo y saludable. Actividades como talleres de manejo del estrés, programas de mindfulness y políticas de tolerancia cero ante comportamientos negativos reforzarán la confianza y la satisfacción en el lugar de trabajo.

Implementar estas estrategias de manera estructurada y monitorear su impacto garantizará que Diners Club continúe siendo un referente en el sector financiero, destacándose no solo por sus productos y servicios, sino también por su excelencia en la gestión del talento humano.

Referencias

- Abhinandan, N. (2021). Impact of work-life balance on employee job satisfaction among bank employees in Bangalore district. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1). <https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/download/808/774/1529>
- An, S.-H. (2019). Employee voluntary and involuntary turnover and organizational performance: Revisiting the hypothesis from classical public administration. *International Public Management Journal*, 22(3). https://www.researchgate.net/publication/330462154_Employee_Voluntary_and_Involuntary_Turnover_and_Organizational_Performance_Revisiting_the_Hypothesis_from_Classical_Public_Administration
- Andeanecuador Consultores Estratégicos C.L. (2024). *5 razones que explican la rotación de trabajadores*. https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Incrementos_salariales_utilidades_y_rotacion_de_personal2024.pdf
- Andrews, T., & Mohammed, S. (2020). Leadership development as a strategy to reduce employee turnover: A case study in the banking sector. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2). <https://wjar.westcliff.edu/wp-content/uploads/2020/11/Andrews-and-Mohammed-2020.pdf>
- Ahmad, A. (2018). *The relationship among job characteristics, organizational commitment, and employee turnover intentions: A reciprocation perspective*. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-85. https://www.researchgate.net/publication/326108080_The_relationship_among_jo

b_characteristics_organizational_commitment_and_employee_turnover_intentions_A
_reciprocation_perspective

- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163.
- 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. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>.
- Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018-3.pdf>
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee training and development enhancing employee performance, 16(3).
https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study#full-text.
- Banco Pichincha. (2021). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad 2021*.
https://www.pichincha.com/content/published/api/v1.1/assets/CONT2932988CB46447B6BFEBF2C1E60140D7/native?cb=_cache_0628&download=false&channelToken=712a6518832146c488cdf196228d8c00.
- Balabanian, Y., Monteiro, M. (2019). Factors related to voluntary external turnover of nursing professionals. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 53.
<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/ZQCLjYFXcsvP5rSVTbv3RJf/?format=pdf&lang=en>

- Beccaria, L., & Maurizio, R. (2020). Rotación laboral en América Latina: Intensidad y diferencias entre países. *Revista Internacional del Trabajo*, 139(2). <https://scihub.se/downloads/2020-06-25//eb/beccaria2020.pdf>
- Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L., & Ruotsalainen, R. (2021). Work-life balance policies in high-performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch consultancies. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1). <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220952738>
- Bradley, J. (2020). Employee retention through personalized training and development programs: A case study approach. *International Journal of Human Resource Development*, 12(3). <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11194&context=dissertations>
- Bravo Molina, P. P. (2024). 3.8. *Causas comunes de rotación de personal en el sector bancario*. La gestión del talento humano en el sistema financiero ecuatoriano. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2024-05-14-162019-Gestio%CC%81n%20del%20talento%20humano%20en%20el%20sistema%20financiero%20ecuatoriano.pdf>
- Centeno, A. J., & González, K. C. (2020). *Análisis de la rotación de personal: Estudio de caso*. *Revista Internacional de Investigación*, Universidad Tecnológica Metropolitana. <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>

Chaitanya, R. V. S., & Raghuramapatruni, R. (2023). Attaining equilibrium: Exploring work-life balance in the banking sector. *Pacific Business Review (International)*, 16(3), 12–23. http://www.pbr.co.in/2023/2023_month/September/2.pdf

De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cerdón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13).

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/86895/de%20la%20Torre-Ruiz%20et%20al.%2C%202019%20IJHRM%20%28Accepted%20version%29.pdf?sequence=1> <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/86895/de%20la%20Torre-Ruiz%20et%20al.%2C%202019%20IJHRM%20%28Accepted%20version%29.pdf?sequence=1>

Deloitte Consulting . (Mayo de 2022). Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

<https://www2.deloitte.com/ec/es.html>

De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079.

Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3). <https://core.ac.uk/download/pdf/200897091.pdf>

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search

behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330729>

Ferdiana, S., Khoirunnisa, R. M., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the impact of career development, organizational commitment, and organizational support on employee retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117-128. https://www.researchgate.net/publication/371575287_Investigating_the_Impact_of_Career_Development_Organizational_Commitment_and_Organizational_Support_on_Employee_Retention#full-text

Galindo, D. D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/5bb7dbb7-d996-4021-9221-7b3eaa229861/content>

Gyansah, S. T., & Guantai, H. K. (2018). Career development in organizations: Placing the organization and employee on the same pedestal to enhance maximum productivity. *European Journal of Business and Management*, 10(14). <https://www.mdpi.gov.gh/wp-content/uploads/2021/01/SamuelandHellenEJBM.pdf>

Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>

Geremew, H. (2020). Effects of compensation and benefit packages on employee turnover and job satisfaction: The case of Wegagen Bank S.C. *Master's Thesis, St. Mary's University, Addis Ababa, Ethiopia*.

<http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/5615/1/FINAL%20HABTAMU%27S%20THESIS%20WORD%20ed.pdf>

Giler, J. J., Alvarado Cagua, K. J., Yela Burgos, R. T., Choez Muñiz, F. V., & Garcia Salazar,

J. A. (2024). Impacto de la digitalización en el sector bancario ecuatoriano:

Transformaciones, desafíos y oportunidades para el futuro financiero. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5).

[https://www.researchgate.net/publication/384140242_Impacto_de_la_digitalizacion_e](https://www.researchgate.net/publication/384140242_Impacto_de_la_digitalizacion_en_el_sector_bancario_ecuatoriano_Transformaciones_desafios_y_oportunidades_para_el_futuro_financiero_Impact_of_digitalization_in_the_Ecuadorian_banking_sector)
[n_el_sector_bancario_ecuatoriano_Transformaciones_desafios_y_oportunidades_para](https://www.researchgate.net/publication/384140242_Impacto_de_la_digitalizacion_en_el_sector_bancario_ecuatoriano_Transformaciones_desafios_y_oportunidades_para_el_futuro_financiero_Impact_of_digitalization_in_the_Ecuadorian_banking_sector)
[el_futuro_financiero_Impact_of_digitalization_in_the_Ecuadorian_banking_sector](https://www.researchgate.net/publication/384140242_Impacto_de_la_digitalizacion_en_el_sector_bancario_ecuatoriano_Transformaciones_desafios_y_oportunidades_para_el_futuro_financiero_Impact_of_digitalization_in_the_Ecuadorian_banking_sector)

Transformat

Gunasekare, U. L. T. P. (2021). *Leaders for the banking industry: An investigation on effective leadership*. *Kinerja*, 25(1).

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3818789

Gupta, S. (2021). The impact of work-life balance policies on employee well-being and productivity: An empirical study. *Journal of Cardiovascular Disease Research*, 12(5).

<https://doi.org/10.48047/jcdr.2021.12.05.323>

Jaqua, E., & Jaqua, T. (2023). Transactional Leadership. *American Journal Of Biomedical Science & Research*. <https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002021>

Josquar, A. (2023). *Leadership and employee's turnover: Impact of responsible and servant leadership on turnover intention in the pharmaceutical sector*.

https://www.researchgate.net/publication/368299275_Leadership_and_Employee's_Turnover#

Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover

intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification

as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9902360/pdf/fpsyg-14-1009639.pdf>

Kachi, Y., Inoue, A., Eguchi, H., Kawakami, N., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2020).

Occupational stress and the risk of turnover: A large prospective cohort study of employees in Japan. *BMC Public Health*, 20(1).

<https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-8289-5>

Kaplan, S. N. and Minton, B. A. (2012) How has CEO turnover changed? *International Review of Finance*, 12(1), pp. 57-87.

Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating

variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(1), 11–

23. <http://dx.doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.303>

Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of compensation and benefits on job

satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2) Mabaso, C. M., &

Dlamini, B. I. (2017). Impact of compensation and benefits on job

satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2).

https://www.researchgate.net/publication/347553239_Impact_of_Compensation_and_Benefits_on_Job_Satisfaction

https://www.researchgate.net/publication/347553239_Impact_of_Compensation_and_Benefits_on_Job_Satisfaction

Madero, S., Ortiz, O. E., & Guerra, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *CienciaUAT*, 15(2).

<https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007->

[78582021000100122&script=sci_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78582021000100122&script=sci_arttext)

- Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 39-56.
- Mathieu, C. (2024). Employee Turnover. *Encyclopedia Of Organizational Psychology*.
https://www.researchgate.net/publication/375766242_Employee_Turnover#full-text
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
https://www.researchgate.net/publication/49586552_Employee_Engagement_The_Key_to_Improving_Performance#full-text
- Misa, A. (2023). *Continuous professional training in the banking of the future*. Proceedings of the 17th International Conference on Business Excellence, 2139–2149. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0187>
- Mokhniuk, A., & Yushchyshyna, L. (2018). The impact of monetary and non-monetary factors of motivation on employee productivity. *Lesia Ukrainka Eastern European National University, Economic Bulletin*, 1(1).
https://www.researchgate.net/publication/324768683_The_Impact_of_Monetary_and_Non-Monetary_Factors_of_Motivation_on_Employee_Productivity
- Namin, B. H., Ogaard, T., & Roislien, J. (2022). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Nasya, A. A., Tholkha, M. S., Novandi, D. T., Hardjowikarto, D. A., & Wibowo, S. N. (2024). *The impact of work-life balance and job stress on turnover intention with job satisfaction as a mediator at Regional Public Company Berintan Market Cirebon*

City. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 7(3), 6206-6223.

<https://e-journal.uac.ac.id/index.php/ijse/article/view/5236/2083>

Owens, J., Kottwitz, C., Tiedt, J., & Ramirez, J. (2018). Strategies to attain faculty work-life balance. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 2(2).

<https://ojs.library.osu.edu/index.php/BHAC/article/view/6544>

Parulian, R., Reza, B., Suryono, I., & Junianti, E. (2024). A systematic review: Employee turnover, compensation and benefit to increase employee performance. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 3(1) Parulian, R., Reza, B., Suryono, I., & Junianti, E. (2024). A systematic review: Employee turnover, compensation and benefit to increase employee performance. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 3(1).

<https://journal.formosapublisher.org/index.php/ajabm/article/download/5090/8443>

Pravitasari, N. A. (2024). The effect of job stress and job satisfaction on turnover intention of outsourcing employees. *International Journal of Public Health*, 1(3).

<https://international.arikesi.or.id/index.php/IJoPH/article/download/87/153/510>

Pipera, M. F. E. (2021). Employee wellbeing, employee performance & positive mindset in a crisis. *The Business and Management Review*, 12(2), 141-155.

https://cberuk.org/cdn/conference_proceedings/2022-01-20-18-04-37-PM.pdf

Ramkumar, A., & Shunmuga Priya, P. (2022). Leadership styles and employee turnover: A study with reference to selected IT organizations. *Excel International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 3(6), 155-161.

<https://www.researchgate.net/publication/366095178>

- Rasheed, R., Halawi, A. H., Hussainy, S. S., & Al Balushi, A. (2024). Perceived overqualification and turnover intention in nationalised banks: Examining the role of employee wellbeing. *ESIC*, 8(2), 581–593.
- Rodríguez Grisales, P. V. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/3a20ad24-a5de-48e5-9f75-441839656c0c/content>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15).
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9368148/pdf/ijerph-19-09724.pdf>
- Sami, A. A., & Iqbal, A. (2024). The impact of job characteristics on employee turnover intention through psychological contract in the pharmaceutical industry of Pakistan. *Migration Letters*, 21(S14), 325–350. <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/11210/7509>
- Sen, C., & Rathore, H. (2018). Work-life balance: An overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 7(1). https://www.researchgate.net/publication/348164280_WORK-LIFE_BALANCE_AN_OVERVIEW
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10. https://www.researchgate.net/publication/372257282_The_Effectiveness_of_Compensation_in_Maintaining_Employee_Retention

- Surji, K. M. (2013). The negative effect and consequences of employee turnover and retention on the organization and its staff. *European Journal of Business and Management*, 5(25). <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/10019>
- Thomas, J., & Kavitha, M. (2019). Impact of work-life balance on employee turnover among IT professionals. *Adalya Journal*, 8(10), 411–421.
<https://www.researchgate.net/publication/376602204>
- Tamzid, M. (2018). Effects of benefits on employee retention in private banking sector of Bangladesh. *Journal of Green Business School*, 1(1).
https://www.researchgate.net/publication/369753080_EFFECTS_OF_BENEFITS_ON_EMPLOYEE_RETENTION_IN_PRIVATE_BANKING_SECTOR_OF_BANGLADESH
- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The effects of job stress on burnout and turnover intention: The moderating effects of job security and financial dependency. *Behavioral Sciences*, 14(4).
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11047568/pdf/behavsci-14-00322.pdf>
- Zaballa Gomariz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO: Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 1-13. <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v8n1/2414-8938-academo-8-01-29.pdf>
- Willard, R., Knox, M., Huang, B., Hammer, H., Kivlahan, C., & Grumbach, K. (2019). Burnout and health care workforce turnover. *Annals of Family Medicine*, 17(1).
<https://www.annfammed.org/content/17/1/36.short>

- Work Institute. (2020). 2020 RETENTION REPORT: Insights on 2019 turnover trends, reasons, costs & recommendations. En *Work Institute*. Recuperado 29 de septiembre de 2024, de <https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202020%20Retention%20Report.pdf>
- Vivek, C., & Venkatesh, T. (2022). Impact of work life balance on employee job satisfaction among bank employees in Bangalore District. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(3), 50-55. <https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/view/808/774>
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career on turnover intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1). https://www.researchgate.net/publication/371765331_The_Effect_of_Compensation_and_Career_on_Turnover_Intention_Evidence_from_Indonesia
https://www.researchgate.net/publication/371765331_The_Effect_of_Compensation_and_Career_on_Turnover_Intention_Evidence_from_Indonesia
- Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*, 11(6). <https://link.springer.com/article/10.1007/s12671-020-01328-3>
- Vui-Yee, K., & Paggy, K. (2018). The effect of work fulfilment on job characteristics and employee retention: Gen Y employees. *Global Business Review*, 21(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/0972150918778912>

ANEXOS

ANEXO A: Preguntas de la entrevista

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

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

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

ANEXO B: Estructura del taller

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.

1. TEMA: Transformando el Entorno Laboral

Duración: 1 hora

Tiempo:	Actividad:	Materiales Necesarios:	Propósito:
<p>5 minutos</p> <p>5 minutos</p>	<p>Bienvenida, nombres de los facilitadores, objetivos y reglas de la sesión</p> <p>Rompe hielo</p> <p>Cuéntanos un dato curioso</p> <p>Los participantes comenzarán compartiendo un dato curioso o interesante sobre sí mismos, algo que probablemente sus compañeros no sepan. Esta dinámica ayuda a crear un ambiente relajado y cercano, fomentando la interacción y generando un sentido de comunidad entre los colaboradores.</p>	<p>Name tags</p> <p>Marcadores</p>	<p>Alcanzar confianza con los participantes y generar un ambiente amigable entre ellos.</p>
<p>20 minutos</p> <p>(6 minutos cada estación)</p>	<p>Actividad 1</p> <p>En la sala habrá tres estaciones (pueden ubicarse en las esquinas del aula), cada una con un título (Start, Stop, Continue). También hay un cartel grande y un facilitador tomando nota.</p> <p>Los participantes se dividirán en grupos de 5 a 6. Para dividirles, se les pondrá un color en el</p>	<p>Cartulinas grandes, marcadores, cinta adhesiva.</p> <p>Tres letreros (Start, Stop, Continue)</p>	<p>Identificar acciones que mejoren la colaboración, productividad y engagement en el equipo o empresa.</p> <p>Proporcionar un espacio para el feedback constructivo.</p>

	<p>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 aumentar el engagement en el equipo? 2. ¿Qué prácticas o procesos de otras áreas o equipos te gustaría ver implementados en nuestra organización? <p>Stop</p>		
--	---	--	--

	<p>En esta parte de la actividad los participantes tendrán que expresar todos los puntos que ellos consideren que tendrían que parar o dejarse a un lado. De este modo, se podrá obtener una idea de las cosas que generan malestar o disconformidad.</p> <p>Ejemplo: “Se debería parar de tener problemas con el acceso a ciertas páginas”.</p> <p>Preguntas a responder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué comportamientos o actividades actuales están afectando tu motivación o eficiencia en el trabajo? 2. ¿Hay alguna acción que consideres innecesaria o que cause frustración dentro del equipo? <p>Continue</p> <p>Los miembros del grupo mencionan las acciones que creen que deberían continuar porque ya están funcionando bien y están promoviendo un ambiente positivo o una mayor colaboración.</p> <p>Ejemplo: "Continuar con las sesiones de feedback mensual, ya que permiten</p>		
--	---	--	--

	<p>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>		
20 minutos	<p>Actividad 2</p> <p>Los participantes se dividirán en otros grupos de 5 a 6 personas cada uno. Para dividirles, cada uno tendrá en su name tag una figura geométrica (un cuadrado, un rectángulo o un círculo).</p>	<p>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</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 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</i></p>		sobre el entorno laboral.
--	--	--	---------------------------

	<p><i>memory, change your life.</i> Penguin Books.</p> <p>Shapiro, B., & Álvarez, A. (2021). <i>The Art of Collaboration: Techniques for Success in the Workplace.</i> Routledge.</p>		
5 minutos	<p>Cierre</p> <p>Cada participante mencionará un tema que le parece fundamental para que Diners sea un excelente lugar para trabajar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Post-it, esferos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la auto-reflexión y el compromiso a largo plazo con los aprendizajes adquiridos.