

Dimensiones de Flexibilidad laboral: caso de aplicación en la compañía Diners Club del Ecuador

Martin Xavier Arellano Velastegui

Psicología

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

Quito, 07 de mayo de 2025

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

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

Martín Xavier Arellano Velástegui

Maria Cristina Crespo

Ph.D en Humanidades y Artes

Quito, 07 de mayo de 2025

© 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: Martin Xavier Arellano Velastegui

Código: 00321586

Cédula de identidad: 1720990249

Lugar y fecha: Quito, 07 de mayo de 2025

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UNPUBLISHED DOCUMENT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 presente investigación analiza la flexibilidad laboral en el contexto del área de Negocios del Banco Diners Club del Ecuador, con el objetivo de identificar buenas prácticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal sin comprometer la productividad. Se revisa la evolución teórica del concepto de equilibrio trabajo-vida y se identifican beneficios y desafíos de la flexibilidad laboral, tales como el aumento del bienestar, pero también riesgos como el tecnoestrés o la intensificación del trabajo. La metodología incluye un cuestionario cualitativo, entrevistas semiestructuradas y un mapa de calor comparativo de flexibilidad por cargos. Los resultados revelan que, aunque existe apertura hacia modelos híbridos y horarios adaptables, aún hay oportunidad para incrementar la flexibilidad, especialmente en roles comerciales. Se proponen acciones concretas como ventanas de horario flexible, formación en autogestión y pilotos de trabajo remoto. La investigación concluye que la flexibilidad laboral, implementada de forma estratégica, puede convertirse en un puente efectivo entre los objetivos organizacionales y el bienestar del talento humano.

Palabras clave: Flexibilidad laboral, equilibrio trabajo-vida, bienestar laboral, productividad, modalidad híbrida, Banco Diners Club, recursos humanos, tecnoestrés, liderazgo, políticas laborales.

ABSTRACT

This study analyzes labor flexibility in the Business Division of Banco Diners Club del Ecuador, aiming to identify best practices that support work-life balance without compromising productivity. It reviews the theoretical evolution of the work-life balance concept and highlights both benefits and risks of flexible work arrangements, including increased well-being and challenges such as technostress and work intensification. The methodology combined a qualitative survey, semi-structured interviews, and a comparative heat map of flexibility by job role. Findings show openness to hybrid models and flexible schedules, although operational rigidity persists in commercial positions. Concrete actions are proposed, including flexible time windows, self-management training, and remote work pilots. The study concludes that strategically implemented flexibility can serve as an effective bridge between organizational goals and employee well-being.

Keywords: Labor flexibility, work-life balance, employee well-being, productivity, hybrid model, Banco Diners Club, human resources, technostress, leadership, labor policies.

TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS.....	10
Solicitud de la organización.....	10
Descripción de la organización.....	10
Historia institucional.	10
Funcionamiento y estructura operativa.	11
Objetivos estratégicos y misión.....	12
Fundadores y liderazgo.....	12
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD.....	12
Naturaleza del problema.....	13
Conceptos clave y definiciones.	13
Flexibilidad Laboral.....	16
Impactos de la flexibilidad laboral.	17
Impactos positivos	17
Impactos negativos.	20
Estrategias aplicadas previamente para incrementar equilibrio trabajo vida.....	24
Arreglos laborales flexibles.	24
Servicios y beneficios no monetarios.....	25
Cultura organizacional y liderazgo sensible.	26
Estrategias desde las políticas públicas y la legislación laboral.	26
Implicaciones para las estrategias actuales.	27
PROPUESTA.....	27
Objetivos.....	27
Objetivo General.	27
Objetivos Específicos.	28
Actividades	28
Actividad 1: Cuestionario cualitativo a colaboradores del área de Negocios.	28
Actividad 2: Entrevistas semiestructuradas a colaboradores y supervisores.	29
Actividad 3: Mapa de calor de flexibilidad laboral comparativa	30
Resultados de las actividades	31
Resultados actividad 1	31
Resultados actividad 3	36

Plan de Implementación	37
Evaluación de Resultados	38
CONCLUSIONES	39
REFLEXIÓN PERSONAL	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXO A: RESULTADOS DEL MAPA DE CALOR.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios para el mapa de calor.....	32
Tabla 2. Ejemplo del mapa de calor.....	32
Table 3. Resultados cuestionario cualitativo.....	33

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS

Solicitud de la organización

Diners Club del Ecuador solicitó que se realice una investigación sobre trabajo remoto y flexibilidad laboral con un enfoque en las mejores prácticas y los retos del trabajo remoto en términos de productividad y bienestar de los empleados. Las áreas de enfoque que solicitó Diners fueron: gestión del rendimiento remoto, tecnología para equipos distribuidos y por último, estrategias de equilibrio trabajo-vida personal.

Descripción de la organización

Historia institucional.

Diners Club se originó en 1950 en Estados Unidos, con la creación de la primera tarjeta de crédito por Frank McNamara. Posteriormente, la marca se expandió a nivel internacional. En Ecuador, la operación fue establecida bajo la razón social Banco Diners Club del Ecuador S.A., como una sociedad anónima con capital mayoritariamente privado. A diciembre de 2020, el 99,95 % del capital correspondía a accionistas privados, distribuidos entre personas naturales y jurídicas (Diners Club del Ecuador, 2023, p. 14).

En cumplimiento del Código Orgánico Monetario y Financiero, aprobado en 2014, que dispuso la eliminación progresiva de la figura de sociedades financieras, Diners Club del Ecuador inició un proceso de transformación institucional para adecuarse a la nueva normativa legal. Esta transición culminó con la autorización por parte de la Superintendencia de Bancos, el 30 de mayo de 2017, para operar formalmente como banco bajo la denominación Banco Diners Club del Ecuador S.A. (El Comercio, 2017a).

El 28 de julio de 2017, la Superintendencia de Bancos confirmó que Diners Club había completado los procedimientos requeridos y que, desde esa fecha, comenzaría a operar

oficialmente como banco. Según declaraciones del entonces superintendente de Bancos, Christian Cruz, la entidad adoptó la figura de banco con una orientación tecnológica, con el objetivo de incorporar gradualmente nuevos servicios financieros en línea con las tendencias del sector (El Comercio, 2017b).

En febrero de 2023, la entidad anunció el lanzamiento de su banco digital, el primero en Ecuador, como parte de su estrategia de transformación tecnológica. Este banco fue desarrollado sobre la plataforma Temenos, alojada en la nube de Amazon Web Services (AWS). La implementación permitió a Diners Club ofrecer servicios bancarios digitales como cuentas de depósito, préstamos e hipotecas, con una infraestructura que asegura alta disponibilidad, escalabilidad y adaptabilidad a nuevas funcionalidades (Temenos, 2023). Este proyecto de pasarse a la banca digital no tuvo el éxito esperado y fue cancelado, sin embargo, en junio de este año 2025 se lanza la *banca 2.0* que promete cumplir los objetivos originales y más (I. Moscoso, comunicación personal, 1 de abril del 2025).

La entidad ha operado desde su establecimiento en el país como banco especializado en el sector del consumo y medios de pago. Su actividad se enmarca en la emisión y adquisición de tarjetas de crédito bajo las franquicias Diners Club Internacional, Discover y, desde 2016, Visa Titanium (Diners Club del Ecuador, 2023, p. 14). Esta estructura le ha permitido operar dentro del sistema financiero nacional conforme a los marcos regulatorios establecidos.

Funcionamiento y estructura operativa.

Diners Club del Ecuador presta servicios financieros vinculados a productos de crédito para consumo a través de tarjetas. Su modelo operativo incluye la emisión de tarjetas de crédito, la afiliación de establecimientos y la atención a clientes. Según el Informe de Sostenibilidad 2020, la empresa contaba con 729.273 socios principales y 379.258 socios

adicionales, lo cual representa un total de más de 1,1 millones de tarjetahabientes en el país (Diners Club del Ecuador, 2023, p. 1).

La entidad cuenta con una estructura de gobernanza compuesta por una Junta General de Accionistas, un Directorio y comités especializados en auditoría, riesgos, cumplimiento, ética, sostenibilidad y tecnología (Diners Club del Ecuador, 2023, pp. 15–18). Estos órganos cumplen funciones de supervisión, aprobación de políticas y evaluación de la gestión de la compañía.

Objetivos estratégicos y misión.

En 2020, Diners Club del Ecuador definió como misión institucional “facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación”, y como visión “Socios para toda la vida cada día” (Diners Club del Ecuador, 2023, p. 13).

Fundadores y liderazgo.

En cuanto al liderazgo corporativo, según el Informe de Sostenibilidad 2023, el Presidente Ejecutivo es el Ing. Pablo Salazar. Además, la estructura ejecutiva incluía las siguientes posiciones: Jaime Crow, Vicepresidente de Planeación y Finanzas, Juan Fernando Maldonado, Vicepresidente de Negocios, Patricio Vivero, Vicepresidente de Riesgos, Carlos Hurtado, Vicepresidente de Riesgos. Daniel Montalvo, Vicepresidente de Recursos Humanos, Mariana Ripoll, Gerente de Mercado y Fernando Cabrera, Gerente Legal. (Diners Club del Ecuador, 2023, p. 21).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Naturaleza del problema.

El equilibrio trabajo-vida es un concepto que ha evolucionado mucho a través de los años. El primer acercamiento se dio en 1938, cuando el presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, estableció a través de la Ley de Normas Justas de Trabajo un salario mínimo de 25 centavos de dólar y limitó la jornada laboral a 44 horas semanales, pocos años después, esta jornada se redujo a las actuales 40 horas por semana (Fair Labor Standards Act, 1938). El concepto de equilibrio trabajo-vida regresó con fuerza durante el movimiento de liberación de las mujeres, más conocido hoy en día como la segunda ola del feminismo, que se extendió desde los años 60 hasta los 90. Durante este periodo, se demandaron políticas como la flexibilidad laboral y las licencias de maternidad para facilitar la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral (Mohajan y Haradhan, 2022).

A partir de este momento, a finales del siglo XX, el concepto de equilibrio trabajo-vida se volvió clave en la discusión sobre bienestar laboral (Cooper y Lewis, 2012). Según Kossek y Lambert (2005), este nuevo enfoque se debió en parte a que la participación de las mujeres estaba creciendo en el mercado laboral y también a la necesidad de políticas que permitieran conciliar las responsabilidades laborales y familiares. Además, la globalización y la competitividad en el mercado laboral comenzaron en conjunto a generar presiones adicionales sobre los trabajadores de la época, lo que atrajo mucha más atención y sumo importancia al tema del equilibrio entre el trabajo y la vida personal *work-life balance* (Raja y Stein, 2014).

Conceptos clave y definiciones.

Dado que el equilibrio trabajo-vida se convierte en un tema central en la gestión del talento y el bienestar laboral, se torna relevante comprender las diferentes interpretaciones que los autores han propuesto a lo largo de los años. Una definición reciente se da en un

metaanálisis realizado por Casper et al. (2017) y se define que el equilibrio del trabajo-vida es:

Employees' evaluation of the favorability of their combination of work and nonwork roles, arising from the degree to which their affective experiences and their perceived involvement and effectiveness in work and nonwork roles are commensurate with the value they attach to these roles (p. 197).

Duxbury y Higgins (2001), por otro parte, se refieren al equilibrio trabajo-vida como la ausencia de conflicto entre el trabajo y la vida personal. Mientras que, Allen (2012) señala que los términos equilibrio trabajo-vida, y palabras de término que indican direcciones opuestas, trabajo-familia y trabajo-no trabajo, son intercambiables, pero él prefiere el que tiene un concepto más amplio, trabajo-familia. Siguiendo desde diferentes aspectos, Sirgy y Lee (2017) definen el equilibrio trabajo-vida como “un alto nivel de compromiso con la vida laboral, así como la vida personal, con conflicto mínimo entre los roles sociales dentro y fuera de la vida laboral” (p. 232). Finalmente, Valcour (2007) define la satisfacción con el equilibrio trabajo-vida como un estado de bienestar que resulta de la evaluación cognitiva de la satisfacción trabajando y evaluando ser así exitoso y eficiente en la gestión de las demandas laborales y familiares.

Además, existen otros conceptos relacionados que permiten una mejor comprensión de la interacción entre los roles laborales y personales. Uno de ellos es el conflicto en la vida laboral; según Kossek y Lee (2017), el conflicto inter-roles trabaja en la vida cuando las demandas de tiempo, energía y el comportamiento de la función laboral entran en conflicto con las demandas de tiempo, energía y agotamiento de tensiones de la función familiar o personal. Por otro lado, la integración trabajo-vida busca difuminar los límites entre el trabajo y la vida personal, creando una intersección entre ambos ámbitos (Kossek y Lambert, 2004).

Brough et al. (2014) definen el enriquecimiento trabajo-vida como la interacción de experiencias positivas en el trabajo y la vida personal, lo que mejora la satisfacción, la salud y el desempeño.

Al respecto Brough et al. (2020) nos dice que “An imbalance of multiple role demands may be manageable in the short term and especially so with the use of individually focused recovery/resilience strategies, but such an imbalance rarely produces positive outcomes in the longer term” [Un desequilibrio de múltiples demandas de roles puede ser manejable en el corto plazo y especialmente con el uso de estrategias de recuperación/resiliencia enfocadas individualmente, pero tal desequilibrio rara vez produce resultados positivos en el largo plazo]. (p. 11)

Adicional a los conceptos mencionados, existen otros enfoques que ayudan a comprender la dinámica entre el trabajo y la vida personal. Por ejemplo, Grzywacz y Marks (2000) introducen el concepto de spillover trabajo-vida, que describe cómo las experiencias en un ámbito (trabajo o vida personal) pueden afectar al otro, ya sea de manera positiva o negativa. Clark (2000) propone la Teoría de los Límites, que analiza cómo las personas gestionan los límites entre el trabajo y la vida personal, ya sea manteniéndolos rígidos o flexibles. Sonnentag y Fritz (2015) escriben sobre otro concepto llamado la recuperación laboral, definida como el proceso mediante el cual las personas se recuperan del estrés laboral durante su tiempo libre.

Durante las últimas décadas, la medición del equilibrio entre la vida laboral y personal se ha desarrollado en gran medida. Inicialmente, los informes se basaron en encuestas genéricas que medían los conflictos o la satisfacción subjetiva. Sin embargo, gracias a la investigación, los expertos pudieron crear herramientas más efectivas. Es así que, Rizzo et al. (2023) argumentan que se introduce un método que utiliza una escala de conflictos laborales

y personales como la *Work-Life Conflict Scale*, que valora cuatro dimensiones importantes: tiempo, comportamiento, energía y emociones. Este enfoque es comprensivo. No solo considera conflictos estructurales ej. ej., horarios incompatibles, sino también tensiones psicológicas resultantes de la sobrecarga energética o emocional.

En otras palabras, también hay escalas centradas en algunos grupos profesionales y, por lo tanto, en los factores más críticos. Siratirakul et al. (2022) desarrollaron una herramienta dirigida a las enfermeras. Al hacerlo, consideraron factores de flexibilidad y apoyo organizacional y agregaron factores contextuales como género o responsabilidad familiar, ya que equilibran o desequilibran la situación. Por tanto, al personalizar las mediciones, las adaptaciones para el contexto agregan precisión y proporcionan insights de intervención. Por ejemplo, Chirico et al. (2021) destacan que el burnout en profesionales de la salud se relaciona directamente con desequilibrios no mitigados. La medición también debe considerar impactos físicos. Estrada-Muñoz et al. (2021) identifican en docentes síntomas como fatiga visual y sedentarismo asociados al trabajo remoto.

La búsqueda del equilibrio trabajo-vida requiere estrategias concretas, y aquí la flexibilidad laboral como horarios adaptables y apoyo organizacional surge como una herramienta clave, pues según Figueroa y Díaz (2008), reduce conflictos y mejora tanto el bienestar individual como la productividad.

Flexibilidad Laboral

La flexibilidad laboral puede definirse como la capacidad del mercado de trabajo para eliminar o reducir aquellas barreras que dificultan la contratación y el uso eficiente de la mano de obra, permitiendo a las organizaciones adaptarse con mayor agilidad a las demandas cambiantes del entorno económico y tecnológico (Salgado Jaramillo y Pangol Lascano,

2022). Esta concepción resalta su papel en la mejora de la productividad y la competitividad empresarial, especialmente en contextos marcados por la transformación digital y la automatización.

Más allá del enfoque empresarial, otras organizaciones internacionales han abordado el concepto desde una perspectiva estructural. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo (2019) resalta que los cambios sociales, tecnológicos y económicos exigen marcos laborales más adaptables, lo cual influye directamente tanto en las condiciones de empleo como en la inserción de los trabajadores en el mercado. En la misma línea, el Banco Mundial (2021), en su informe sostiene que la flexibilización laboral podría ser una buena respuesta a las rigideces del mercado laboral que restringen la productividad, en concreto en épocas de crisis.

Por su parte, la OCDE (2024) reconoce que algunos países han avanzado en reducir estas rigideces, pero advierte que aún existen grandes disparidades que dificultan la creación de empleo formal. Esto evidencia que la flexibilidad no solo es un asunto técnico, sino también una cuestión de política pública. Finalmente, Ray y Pana-Cryan (2021) señalan que la flexibilidad laboral, al otorgar mayor autonomía sobre el tiempo y lugar de trabajo, permite a los empleados organizar mejor sus tareas y responsabilidades, lo que a su vez se asocia con mayores niveles de bienestar y satisfacción laboral.

Impactos de la flexibilidad laboral.

Impactos positivos

La implementación de prácticas de flexibilidad laboral dentro de las empresas tiene varios impactos positivos como por ejemplo la mitigación de los efectos negativos del

downsizing, el fomento de la innovación, la reducción de costos, la mejora de la competitividad y una mayor flexibilidad laboral.

La flexibilidad laboral ha sido identificada como una herramienta clave para mitigar los efectos negativos del downsizing organizacional, sobre eso Ritter-Hayashi, et al. (2020) encontraron que las empresas en países en desarrollo que combinan flexibilidad numérica como la contratación temporal con flexibilidad funcional como la capacitación o movilidad interna pueden mantener su capacidad de innovación incluso durante procesos de reducción de personal. De forma complementaria, Zatzick e Iverson (2006) demostraron que las organizaciones que aplican prácticas de gestión de alta implicación, incluyendo esquemas de trabajo flexibles, son capaces de sostener niveles de productividad y compromiso entre los empleados restantes, evitando así una caída significativa en el desempeño tras el recorte.

Además, Datta et al. (2010), en una amplia revisión sobre downsizing, concluyen que las empresas que adoptan enfoques estratégicos de recursos humanos donde la flexibilidad es central enfrentan menores interrupciones operativas y muestran una recuperación más eficaz posterior a los despidos.

Por tanto, también se reconoce que la flexibilidad laboral constituye un elemento fundamental para potenciar la innovación en las organizaciones contemporáneas (De Spiegelaere et al., 2013). Al respecto De la Gala-Velásquez et al. (2023) también refieren que la posibilidad de la firma para reconstruir sus procesos y recursos estratégicos ante los nuevos entornos genera un impacto sustantivo en el desempeño innovador organizacional. En cuanto al efecto de las dimensiones anteriores sobre el desempeño innovador organizacional, se destaca que las investigaciones recientes dedicadas a las PYMES proponen que las prácticas laborales contingentes, como los horarios y el trabajo a distancia contingentes, serían factores que inciden en el nivel de innovación de las empresas (Maioli et al., 2024).

Además, la flexibilidad laboral no solo permite adaptarse a cambios del entorno, sino que también potencia la capacidad innovadora de las organizaciones (Georgsdottir y Getz, 2004). Por otro lado, la implementación de arreglos laborales flexibles ha demostrado mejorar el desempeño organizacional al promover un entorno que favorece la innovación y la adaptabilidad (Çivilidağ y Durmaz, 2024).

En términos de reducción de costos, la implementación de la flexibilidad laboral, a través de modalidades como el teletrabajo, horarios adaptativos o jornadas reducidas, ha demostrado ser una herramienta útil en la gestión del talento humano (Chalá, 2023). Adicionalmente Ibarra y González (2010) plantean la flexibilidad laboral como una estrategia para la competitividad organizacional, la cual permite a las empresas adaptarse con mayor facilidad a su entorno; desde una visión empresarial, permite reducir los costos estructurales y operativos al optimizar el uso del tiempo, los espacios físicos y los recursos tecnológicos. Asimismo, Vorecol (2024) concluye que apoyar entornos laborales flexibles reduce los costos asociados con enfermedades a largo plazo o recortes de productividad, debido a que la enfermedad relacionada con el estrés laboral es más rara.

Adicionalmente, la flexibilidad indica la capacidad de las organizaciones de adaptarse rápidamente a diversos cambios en el ámbito económico y tecnológico como oportunidad de negocios para mantener una ventaja competitiva en entornos cambiantes y exigencias (Ibarra-Cisneros y González-Torres, 2010). Al implementar prácticas flexibles en un sistema orientado hacia la innovación, las empresas logran una mayor eficiencia en el uso de sus recursos, mejor desempeño organizacional y mayor capacidad de respuesta (Gómez y Barboza, 2015). Esta tendencia se observa claramente en el sector industrial, especialmente en la industria automotriz, donde la capacidad de los proveedores para adaptarse a los desafíos de un mercado volátil y a requisitos cambiantes, incrementar su productividad y obtener ventajas competitivas duraderas (Llorente, 2007).

Por último, desde la perspectiva del trabajador, la flexibilidad basada en el trabajo proporciona a los trabajadores una gama de beneficios que incluyen una proporción mayor de autonomía, la capacidad para equilibrar la vida personal y el trabajo, así como niveles más elevados de satisfacción y motivación laboral (Yeves et al., 2023). Además, los acuerdos de trabajo flexibles pueden ser una fuente eficaz de apoyo para aumentar la satisfacción laboral del trabajador y disminuir su deseo de irse en los siguientes años al ayudarles a lograr una mayor adaptación entre el trabajo y familia (McNall et al., 2010).

Asimismo, al concepto de satisfacción laboral también está vinculado el de salario emocional; es decir, los factores no monetarios, como el trabajo fuera de la oficina o la capacidad de elegir tu propio horario de trabajo (Restrepo, 2014). Tal predicción se confirmó en el artículo de Gašić et al. (2024), que mostró una correlación positiva entre la flexibilidad laboral, el compromiso organizacional y la satisfacción del trabajo, lo que a su vez se traduce en una mejora del desempeño del empleado. Esto coincide con lo señalado por Wheatley (2017), que analizó cómo el uso de modalidades de trabajo flexible influye en la satisfacción laboral y personal, encontrando efectos positivos especialmente en el trabajo desde casa, aunque con diferencias marcadas entre hombres y mujeres.

Asimismo, un estudio reciente de Vorecol (2024) concluye que la flexibilidad horaria incrementa la satisfacción laboral al reducir la incidencia de enfermedades relacionadas con el estrés, mejorar la calidad de vida y disminuir los costos organizacionales derivados de bajas médicas y pérdida de productividad, beneficiando tanto al bienestar del trabajador como a la eficiencia empresarial.

Impactos negativos.

La flexibilidad laboral también tiene sus lados negativos, entre ellos se encuentra la intensificación laboral, las afectaciones específicas a ciertos grupos vulnerables, el

tecnoestrés, impactos físicos perjudiciales y desigualdades por la ubicación geográfica en la que se encuentra el empleado.

En primer lugar, entre las consecuencias destacadas de las nuevas tendencias de trabajo moderno, está la intensificación laboral que se origina debido la falta de límites claros entre el trabajo y la vida personal, fruto de nuevas modalidades como el teletrabajo y trabajo híbrido (Castiblanque y Palomares, 2020). Autores como Wells et al. (2023) señalan que, pese a que bajo las circunstancias correctas la flexibilidad horaria puede ser beneficiosa, también puede ser un mecanismo para la extensión no planificada de las jornadas laborales. En esta flexibilidad se originan situaciones en la que los límites entre el espacio laboral y personal se difuminan, Kim y Chon (2022) estudiaron cómo el hecho de recibir mensajes o correos de trabajo fuera del horario laboral puede impactar en el estado emocional de los empleados. Descubrieron que esta constante conexión genera un desgaste emocional que, con el tiempo, puede llevar a actitudes negativas o poco productivas. Este fenómeno, conocido como work intensification, se correlaciona con altos niveles de burnout que tiende a intensificarse especialmente en profesiones demandantes como la enfermería, donde la falta de apoyo organizacional agrava el desequilibrio (Siratirakul et al., 2022).

Entre los grupos más afectados por el work intensification se encuentran los profesionales de la salud. A partir de la pandemia de COVID-19 este personal ha enfrentado alarmantes niveles de agotamiento y burnout. Estudios como el de Morgantini et al. (2020) afirman que el 51% de los trabajadores de la salud han reportado síntomas de agotamiento emocional, producto de largas jornadas y trabajos de riesgo. Por su parte, Shanafelt et al. (2020) destaca que la falta de apoyo organizacional exacerba estos problemas y adicionalmente la falta de control a menudo resulta en un exceso de demandas laborales.

Sobre grupos vulnerables, Schur, et al. (2020) sostienen que, aunque las personas con discapacidad presentan una mayor propensión al teletrabajo, solo el 34% de ellas se desempeñan en ocupaciones compatibles con esta modalidad, en comparación con el 40% de trabajadores sin discapacidad, lo que refleja una brecha persistente en la inclusión laboral remota. Zúñiga (2024) advierte que los jóvenes con bajos niveles educativos enfrentan altas tasas de desempleo y subempleo debido a la falta de modelos laborales adaptativos, lo cual afecta su desarrollo profesional y prolonga su dependencia económica. Asimismo, Weller (2009) identifica que los adultos mayores, así como los trabajadores informales y con bajos ingresos, son excluidos de los mercados laborales formales por modelos de empleo rígidos que no contemplan sus necesidades específicas.

Craig y Churchill (2021) demostraron que, durante la pandemia, las mujeres asumieron aproximadamente tres veces más tareas de cuidado que los hombres, intensificando así las cargas domésticas y el agotamiento emocional. Collins et al. (2021) refuerzan esta afirmación al indicar que las mujeres continúan asumiendo el 65% del trabajo doméstico no remunerado, incluso en hogares donde ambos miembros de la pareja trabajan a tiempo completo. Brough et al. (2014), por su parte, argumentan que estas desigualdades están profundamente arraigadas en normas socioculturales que históricamente han asignado a las mujeres el rol de cuidadoras principales.

Otro impacto importante es el tecnoestrés, Bahamondes-Rosado et al. (2023) definen el tecnoestrés como una forma de estrés laboral que surge ante la incapacidad de adaptarse de forma saludable al uso continuo e intensivo de tecnologías digitales. El estudio destaca que este fenómeno se ha intensificado con el auge del trabajo remoto, especialmente durante la pandemia de COVID-19, debido a factores como la tecnoansiedad, la tecnofatiga, la tecnoinvasión y la sobrecarga de información.

Shirmohammadi et al. (2022) complementan esta perspectiva al evidenciar que el tecnoestrés es uno de los principales efectos colaterales del trabajo remoto. La gestión simultánea de múltiples plataformas digitales, la expectativa de disponibilidad constante y la presión para adaptarse a tecnologías en constante cambio generan un entorno de trabajo cognitivamente exigente, que interfiere con la recuperación personal y la calidad del tiempo no laboral.

En el sector educativo, los docentes han sido especialmente vulnerables a este fenómeno. Estrada-Muñoz et al. (2021) encontraron que el 54% de los profesores chilenos reportaron sobrecarga digital durante la transición al teletrabajo, asociada con plataformas educativas deficientes y falta de capacitación. Asimismo, Damicone (2021) identificó en una muestra de docentes estadounidenses que los niveles de tecnoestrés se incrementaron significativamente, afectando no solo su bienestar psicológico, sino también su desempeño profesional y su capacidad de separar el tiempo laboral del personal.

Adentrándonos a las afectaciones físicas Wells et al. (2023) sostienen que los entornos de trabajo remoto, al desdibujar los límites entre la vida laboral y personal, pueden contribuir a hábitos de salud negativos, como sedentarismo prolongado, posturas inadecuadas y horarios de descanso irregulares, con implicaciones negativas en la productividad y el bienestar físico. Fukushima et al. (2021), por su parte, reportan que el trabajo remoto redujo la actividad física en un 30% en comparación con esquemas presenciales, intensificando el sedentarismo y elevando el riesgo de enfermedades musculoesqueléticas. Estas consecuencias se agravan por las condiciones domésticas inadecuadas.

Narainsamy et al. (2025) encontraron que el 59.1% de los académicos encuestados reportaron dolor musculoesquelético en la parte superior del cuerpo durante el teletrabajo, asociado a estaciones de trabajo deficientes y estrés psicológico. De manera complementaria,

Moretti et al. (2020) demuestran que la exposición de sillas ergonómicas y mesas improvisadas en casa aumenta la prevalencia de molestias físicas de cuello y hombros en un 35%. Estos resultados sugieren la necesidad urgente de adoptar y aplicar políticas que tomen en cuenta la ergonomía y la salud física en las circunstancias laborales fuera de la oficina. En términos de ubicación geográfica del empleado Thai et al. (2022) sostienen que, en zonas rurales, la sostenibilidad del teletrabajo se ve limitada por la escasa infraestructura tecnológica y la baja calidad de la conectividad, lo que restringe la participación laboral y refuerza las desigualdades territoriales. Esta brecha tecnológica tiene consecuencias directas en el acceso a oportunidades de empleo flexible, particularmente en regiones en desarrollo.

Paralelamente Hill et al. (2010) agregan que, incluso en contextos urbanos con mayor disponibilidad tecnológica, el desequilibrio entre trabajo y vida personal persiste si no se aplican prácticas organizacionales que promuevan la desconexión, la autonomía y la flexibilidad real en la gestión del tiempo. Además, Davies (2021) destaca que en entornos urbanos se presentan desafíos relacionados con la hiperconectividad, la fatiga digital y la invasión del espacio personal, especialmente entre trabajadores con menor nivel socioeconómico o baja alfabetización digital.

Estrategias aplicadas previamente para incrementar equilibrio trabajo vida

Arreglos laborales flexibles.

(Austin-Egole et al., 2020) demostraron que los esquemas de horario flexible implementados en entornos organizacionales permiten a los empleados adaptar su trabajo a sus necesidades personales, lo que puede conducir a una mayor satisfacción y productividad. Allen et al. (2012) también encontraron que los arreglos laborales flexibles, como el trabajo por objetivos o la jornada comprimida, están asociados con niveles reducidos de conflicto entre el trabajo y la familia, así como con mayores niveles de bienestar general. De forma

complementaria, Yucel y Fan (2023), mencionan que la percepción de control sobre la jornada laboral una característica típica de modelos de flexibilidad organizacional contribuye significativamente a disminuir el conflicto entre roles laborales y familiares.

En el caso del teletrabajo, modalidad que cobró relevancia global tras la pandemia, la repentina implementación del teletrabajo denotó la falta de preparación de varias organizaciones, con el efecto de experiencias laborales traumáticas para los empleados, provocadas por la falta de políticas definidas y acompañadas del adecuado respaldo institucional (Jordán, 2025). Entre otros problemas se encuentran el aislamiento social, el tecnoestrés y la incapacidad de diferenciar entre la vida laboral y personal. En esa misma línea, Kossek y Thompson (2015) confirman esta idea cuando sostienen que el impacto de las estrategias organizacionales en el balance entre el trabajo y la vida se basa en políticas estructuradas y visibles con el compromiso de los empleadores por mostrar apoyo.

Servicios y beneficios no monetarios.

En la teoría de los bordes trabajo-familia introducida por Clark (2000), se propone que, utilizando beneficios no monetarios como guarderías, asesoría psicológica, licencia parental prolongada, seguro de salud mental, entre otros, se facilita la integración de ambos ámbitos para minimizar los conflictos de roles. Medina-Rivera et al. (2023) adicionan que no solo las prácticas de retención altruistas aumentan la retención del talento; también fortalecen el compromiso y la conexión emocional percibidos porque el trabajador siente deseo de quedarse con una organización que se preocupa por su trabajo como por su ser entero.

Asimismo, Medina-Garrido et al. (2023) enfatizan que el reconocimiento institucional y la accesibilidad a estas políticas son esenciales para su legitimidad y sostenibilidad, ya que su mera existencia no garantiza su efectividad si no son percibidas como derechos adquiridos por los empleados.

Cultura organizacional y liderazgo sensible.

Para la implementación efectiva de políticas de conciliación trabajo-vida, la cultura organizacional es un factor clave (Rodríguez, 2022). Adicionalmente, Sánchez y Reina (2024) señalan que los entornos laborales que fomentan una cultura solidaria y de apoyo permiten que las políticas de conciliación se traduzcan en mejoras reales en el bienestar del empleado y su desempeño laboral. En ese marco, el rol del liderazgo cobra especial importancia, Lei et al. (2023) señalaron que el apoyo por parte de los supervisores, especialmente cuando es instrumental más allá de lo emocional, está vinculado con una disminución del conflicto entre el trabajo y la familia.

En contraste, Arévalo (2018) evidenció que los estilos de liderazgo autoritario y controladores están asociados con mayores niveles de conflicto trabajo-familia, especialmente en contextos donde las normas organizacionales refuerzan el presentismo y la disponibilidad constante.

Estrategias desde las políticas públicas y la legislación laboral.

Eurofound (2021) identifica políticas como la jornada máxima semanal, las licencias parentales compartidas y el derecho a la desconexión como herramientas eficaces para resguardar el tiempo personal de los trabajadores y reducir la carga psicosocial asociada al trabajo digital fuera del horario laboral. Estas medidas, cuando son parte de un marco legal claro, contribuyen al equilibrio entre vida personal y laboral. La OECD (2017) ha documentado que, en países nórdicos como Suecia, Noruega y Dinamarca, la implementación de licencias parentales igualitarias, horarios flexibles y subsidios estatales para el cuidado infantil ha facilitado una mayor participación laboral femenina y ha reducido significativamente la brecha de género.

Por su parte, Blofield y Franzoni (2015) señalan que, en América Latina, si bien ha habido avances legislativos orientados a la conciliación, estos enfrentan obstáculos estructurales como la informalidad laboral, la débil institucionalidad y la distancia entre la ley y su cumplimiento efectivo. Según los autores, para lograr una transformación real, las políticas públicas deben ir acompañadas de recursos sostenidos, incentivos adecuados y campañas culturales que promuevan la corresponsabilidad y cuestionen los modelos tradicionales de género en el trabajo y la familia.

Implicaciones para las estrategias actuales.

La evidencia teórica sugiere que las estrategias contemporáneas para el equilibrio trabajo-vida deben priorizar modelos híbridos adaptativos (Anjun, 2025), programas estructurados de mindfulness (Lin et al., 2024) y un apoyo organizacional percibido sólido (Ramírez y Riaño, 2022), directamente vinculados con el engagement laboral y la calidad de vida de los colaboradores. La implementación efectiva de estas estrategias depende, además, de un liderazgo transformacional que sea capaz de generar confianza, alinear valores organizacionales y fomentar una cultura de cambio sostenible (Espín, 2024).

PROPUESTA

Objetivos

Objetivo General.

Contribuir al diseño de mejores prácticas de flexibilidad laboral en el área de Negocios del Banco Diners Club del Ecuador, mediante el análisis de percepciones de los colaboradores y la comparación con estándares del mercado, con el fin de promover un mayor bienestar y productividad laboral.

Objetivos Específicos.

1. **Explorar** las percepciones de los colaboradores del área de Negocios del Banco Diners Club del Ecuador sobre la flexibilidad laboral y su impacto en el bienestar y la productividad.
2. **Analizar** los mecanismos actuales de solicitud, uso y percepción de tiempo flexible entre los diferentes niveles jerárquicos del área de Negocios.
3. **Contrastar** las prácticas actuales de flexibilidad laboral en el área de Negocios con las tendencias del mercado mediante un análisis comparativo en tres dimensiones: modalidad de trabajo, horarios y tiempo libre.
4. **Identificar** oportunidades de mejora en las políticas de flexibilidad del banco, considerando las necesidades operativas, el tipo de cargo y las condiciones estructurales de la organización.
5. **Proponer** recomendaciones viables y contextualizadas para implementar modelos flexibles que equilibren los objetivos institucionales con el bienestar de los colaboradores.

Actividades

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos y generar recomendaciones pertinentes para el Banco Diners Club del Ecuador, esta tesis se estructuró en torno a tres actividades principales que permitieron abordar el fenómeno de la flexibilidad laboral desde diferentes enfoques metodológicos:

Actividad 1: Cuestionario cualitativo a colaboradores del área de Negocios.

Se diseñó y aplicó un cuestionario digital dirigido a los colaboradores del área de Negocios, enfocada en conocer sus percepciones sobre el concepto de flexibilidad laboral, identificar sugerencias para su implementación dentro del rol y evaluar los beneficios percibidos en términos de bienestar y productividad.

Formato: cuestionario digital autoadministrado, difundido por correo interno con el apoyo del área de Talento Humano.

Participantes: 34 colaboradores.

Preguntas:

1. ¿Qué comprende por flexibilidad Laboral?
2. ¿Qué sugerencias tiene en términos de flexibilidad laboral para implementar dentro de su rol?
3. ¿Qué beneficios cree que tendría la flexibilidad laboral en su productividad y bienestar personal?

Actividad 2: Entrevistas semiestructuradas a colaboradores y supervisores.

Se desarrollaron entrevistas individuales a profundidad, diferenciando las preguntas según el nivel jerárquico de los participantes (contribuidores individuales y líneas de supervisión). Estas entrevistas permitieron captar matices, percepciones y barreras específicas relacionadas con la aplicación actual o potencial de modelos flexibles.

Formato: entrevistas presenciales guiadas por una matriz de preguntas.

Participantes: 7 personas del área de Negocios (4 CI y 3 LS).

Pregunta realizada a todos los entrevistados

¿Qué comprende usted por flexibilidad laboral?

Preguntas Entrevistas Contribuidores Individuales

1. ¿Cuáles son los pasos que debes seguir cuando solicitas tiempo libre para atender temas personales?

1. En cuanto a tus responsabilidades actuales, ¿Qué tipo de apoyo o herramientas necesitarías para ser más productivo en un entorno flexible (trabajo remoto o híbrido)?
2. ¿Qué opciones consideras más adecuadas para organizar tu jornada laboral de manera que puedas equilibrar de forma más efectiva tus responsabilidades personales y profesionales?

Preguntas Entrevistas Líneas de supervisión.

1. ¿A tu criterio qué tan posible es dar flexibilidad a su equipo de trabajo?
2. ¿Qué tipo de flexibilidad considera que sería más beneficiosa para el equipo que supervisa?
3. En términos de productividad, ¿observa algún cambio en los empleados cuando tienen más flexibilidad? (En caso de haber flexibilidad)?
4. ¿Qué tan efectivo cree que es el sistema actual de flexibilidad laboral en su área de trabajo? (En caso de haber flexibilidad)?

Actividad 3: Mapa de calor de flexibilidad laboral comparativa

Se construyó un mapa de calor sobre puestos del área de Negocios en base a las tendencias del mercado, con el fin de que Diners pueda observar la flexibilidad laboral que están ofreciendo sus competidores bajo tres dimensiones de flexibilidad laboral: Modalidad de trabajo, horarios flexibles y tiempo libre. Modalidad se refiere a presencial, remoto o híbrido. En cuanto a los horarios, se considera qué tanto puede el empleado ajustar su jornada en función de su productividad. Por último, se analiza qué tan accesible es para esa posición tomarse tiempo libre para asuntos personales o familiares.

Tabla 1. Criterios para el mapa de calor

Modalidad	Horarios flexibles	Tiempo libre
1. Presencial 2. Híbrido 3. Remoto	1. Baja 2. Moderada 3. Alta	1. Bajo 2. Moderado 3. Alto

Formato: análisis en Excel con codificación cromática por puntajes (bajo a alto). Mientras más alto es el puntaje se usa un azul más oscuro.

Tabla 2. Ejemplo del mapa de calor

Puesto	Modalidad	Horario Flexible	Tiempo libre	Promedio	Descripción
Gerente canal comercial	2	2	2	2	Puesto con alto grado de responsabilidad y trabajo conjunto con otras áreas, pero con flexibilidad por el nivel jerárquico y el apoyo del equipo bajo su mando. Por ende, puede ser medianamente flexible en las tres dimensiones.
Especialista producto Sr	2	1	1	1.33	Al ser un cargo administrativo y al trabajar directo con clientes en procesos de venta y post venta, es más complejo tener horarios flexibles o tiempo libre, sin embargo, este cargo podría realizarse de manera híbrida.
Ejecutivo establecimientos Jr	1	1	1	1	Cargo operativo con poca flexibilidad en las tres dimensiones debido a que debe atender a los clientes constantemente y a su posición jerárquica.

Los resultados del mapa de calor se encuentran en el Anexo A.

Resultados de las actividades

Resultados actividad 1

Se separó en varias categorías de respuestas para cada pregunta para poder generar una tabulación ordenada y fácil de entender, la tabulación de las respuestas a cada una de las preguntas se puede observar en la tabla 3.

Tabla. 3 Resultados cuestionario cualitativo

Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Administrar los tiempos y ubicación de trabajo	20	Menor rigidez en horario	6	Mejor ambiente laboral y equilibrio trabajo-vida	8
Entender necesidades del colaborador	8	Permitir teletrabajo	20	Se percibe como humana la empresa	1
Equilibrio vida personal-trabajo	2	Más ayuda con el área de soporte con los temas operativo	1	Mayor productividad debido a beneficios personales (movilización, parqueadero, familia, ahorro tiempo)	24
Metas en base al cumplimiento	4	Flexibilidad en las visitas comerciales	1	Ningun beneficio	1
		Ninguno	3		
		Reducir carga laboral	3		
TOTAL	34		34		34

Resultados actividad 2

Las respuestas a las entrevistas semiestructuradas fueron analizadas y se puso un resumen que engloba lo que dijeron los entrevistados por pregunta.

Pregunta realizada a todos los entrevistados**1. ¿Qué comprende usted por flexibilidad laboral?**

Tanto supervisores como colaboradores individuales coincidieron en que la flexibilidad laboral implica poder modificar los horarios de entrada y salida, así como recibir respaldo de la empresa para equilibrar la vida personal con la laboral. Se remarcó el valor de permitir a los empleados atender asuntos personales como estudios, trámites o temas familiares sin poner en riesgo su desempeño. Desde la supervisión, se prioriza el cumplimiento de metas por encima del control estricto del horario, promoviendo un enfoque centrado en resultados. También se destacó que la flexibilidad favorece la salud emocional de los trabajadores, impactando positivamente en su rendimiento.

Preguntas Contribuidores Individuales

1. ¿Cuáles son los pasos que debes seguir cuando solicitas tiempo libre para atender temas personales?

Los colaboradores indicaron que solicitar tiempo por asuntos personales suele ser un proceso sencillo y accesible. Generalmente, se comunican directamente con sus supervisores usando canales como WhatsApp, llamadas o conversaciones en persona. Aunque algunos mencionaron pasos más formales, como ingresar solicitudes en sistemas internos y obtener aprobación de RR.HH., predomina una dinámica basada en la confianza y el diálogo directo. En caso de enfermedad, se contempla incluso la opción de trabajar desde casa como alternativa.

2. En cuanto a tus responsabilidades actuales, ¿Qué tipo de apoyo o herramientas necesitarías para ser más productivo en un entorno flexible (trabajo remoto o híbrido)?

Los entrevistados señalaron que disponen de los recursos tecnológicos necesarios para trabajar a distancia, mencionando herramientas como agendas digitales, Teams y equipos provistos por la empresa, como computadoras, VPN y soporte técnico. Además, subrayaron la importancia de contar con un entorno físico apropiado en casa, con buena conexión a internet y condiciones ergonómicas. Aunque algunas funciones requieren presencia, existe apertura por parte de la empresa para permitir el trabajo remoto en ciertos casos, especialmente al final del día, lo que reduce traslados y contribuye al balance personal-laboral.

3. ¿Qué opciones consideras más adecuadas para organizar tu jornada laboral de manera que puedas equilibrar de forma más efectiva tus responsabilidades personales y profesionales?

Las respuestas evidencian que lograr un equilibrio entre lo laboral y lo personal requiere tanto organización individual como estructura clara por parte de la empresa. Algunos mencionaron que priorizar tareas por urgencia y fecha de entrega es fundamental, mientras que otros expresaron que la falta de planificación puede llevar a una sobrecarga innecesaria. Se sugirió que contar con agendas claras y objetivos bien definidos permitiría gestionar mejor el tiempo y disminuir la incertidumbre. Además, se valoró positivamente el modelo híbrido, ya que mitiga inconvenientes como el tráfico o la búsqueda de parqueo, aportando bienestar sin sacrificar la eficiencia.

Resultados Entrevistas Líneas de supervisión.

1. ¿A tu criterio qué tan posible es dar flexibilidad a su equipo de trabajo?

Desde la supervisión se percibe que brindar flexibilidad es factible y cada vez más frecuente, especialmente mediante opciones como el home office o el trabajo remoto. Se reconoce que la productividad no siempre está ligada a la presencia física del colaborador, aunque ciertos cargos requieren mayor presencialidad para un seguimiento efectivo. También se comentó que en etapas críticas o con proyectos exigentes, puede ser necesario acudir a la oficina. Finalmente, se recalcó que la flexibilidad es clave en relaciones con clientes o comercios relevantes, adaptándose a sus horarios y preferencias, en muchos casos mediante reuniones virtuales.

2. ¿Qué tipo de flexibilidad considera que sería más beneficiosa para el equipo que supervisa?

Los supervisores entrevistados mostraron preferencia por modelos híbridos, especialmente en áreas donde la interacción se da principalmente por medios digitales. A pesar de compartir espacio físico, muchas coordinaciones con departamentos como crédito o

riesgo se realizan virtualmente, por lo que la asistencia presencial resulta menos relevante.

También se mencionó que varios miembros del equipo, como desarrolladores, trabajan desde el extranjero, lo cual refuerza la viabilidad del trabajo remoto. No obstante, se valora acudir a la oficina para mantener vínculos con otras áreas. En sectores comerciales, se plantea que la flexibilidad debe contemplar la realidad del cliente, adaptando las visitas a su disponibilidad.

3. En términos de productividad, ¿observa algún cambio en los empleados cuando tienen más flexibilidad? (En caso de haber flexibilidad)

Los testimonios reflejan que la flexibilidad, especialmente en cuanto a la modalidad de trabajo, impacta de forma positiva en la productividad y el clima laboral. Poder evitar elementos estresantes como el tráfico o los problemas de parqueo ayuda a reducir tensiones y mejora el ambiente del equipo. Sin embargo, también se identificaron retos, como la falta de compromiso de algunos empleados en entornos remotos, lo cual evidencia la necesidad de un proceso de adaptación. Por otra parte, se sugirió que adaptar las visitas comerciales a las necesidades reales del negocio podría optimizar la gestión y aumentar la productividad. En conjunto, se destacó que la flexibilidad debe ir acompañada de responsabilidad y coherencia con los objetivos del área.

4. ¿Qué tan efectivo cree que es el sistema actual de flexibilidad laboral en su área de trabajo? (En caso de haber flexibilidad)?

Las percepciones recogidas apuntan a una insatisfacción general con el sistema de flexibilidad vigente, considerado poco funcional en la práctica. Algunos señalaron una desconexión entre lo que prometen los contratos (como modelos híbridos) y lo que realmente se aplica, lo que genera comparaciones y tensiones internas. También se criticó la rigidez en

la gestión del trabajo de campo, con exigencias estándar de visitas que no toman en cuenta la realidad del cliente. Esta falta de adaptabilidad lleva a prácticas forzadas, disminuye la calidad del trabajo y eleva la carga operativa. Además, el desequilibrio entre tareas operativas y estratégicas afecta el propósito del rol comercial, obligando a extender jornadas y perjudicando el bienestar del equipo. En conjunto, se considera que el sistema actual no refleja las condiciones reales del trabajo diario.

Resultados actividad 3

Se realizó un análisis del mapa de calor en su totalidad y se sacaron cuatro conclusiones, las conclusiones son:

Alta responsabilidad, media flexibilidad:

Puestos gerenciales o de una jerarquía alta tienen promedio de 2/3, indicando que, a pesar de su importancia estratégica, tienen flexibilidad intermedia en horario y tiempo libre. Los gerentes no pueden trabajar 100% remoto porque su equipo depende de ellos.

Cargos administrativos tienen más opciones de modalidad:

Algunos cargos como Especialista Productos Senior permiten mayor trabajo híbrido o remoto, pero aun así su horario flexible es moderado por la colaboración con otras áreas.

Cargos comerciales son los menos flexibles:

Puestos como Ejecutivo Establecimientos Junior o roles que tienden más a salir al "campo" son más rígidos en términos de horarios y tiempo libre y una modalidad más presencial pues su interacción en mayor parte es con clientes cara a cara en el caso de Dineros.

La modalidad híbrida es viable en áreas estratégicas:

Puestos que manejan estrategia, marketing digital y análisis (por ejemplo, Evolución de Negocio) tienden a tener mayor posibilidad de trabajo híbrido comparado a los

comerciales de campo. Esto se debe a la facilidad de trabajar virtualmente por la naturaleza de sus actividades.

Plan de Implementación

Con base en los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas, el cuestionario y el mapa de calor, se proponen una serie de acciones que podrían implementarse de manera progresiva en el área de Negocios del Banco Diners Club del Ecuador. Estas acciones buscan fortalecer las condiciones de flexibilidad laboral sin comprometer los niveles de productividad, alineándose con las expectativas de los colaboradores y con las tendencias actuales del mercado.

Una de las recomendaciones clave es incorporar ventanas de horario flexible, permitiendo por poner un ejemplo que los colaboradores inicien su jornada laboral entre las 7:30 y 9:30 a.m., ajustando su salida en función de la hora de entrada. Esta medida, que ha demostrado ser efectiva en otras organizaciones, puede mejorar significativamente la percepción de bienestar y reducir el estrés relacionado con la movilización, sin afectar la disponibilidad operativa ni los niveles de cumplimiento.

En lo que respecta al equipo comercial, se propone revisar el modelo actual de visitas presenciales obligatorias, que ha sido percibido como excesivamente rígido. En lugar de centrarse únicamente en la cantidad de visitas físicas realizadas, se sugiere transicionar hacia un enfoque basado en la calidad de la gestión comercial y en los resultados obtenidos. Para ello, se podrían integrar canales alternativos como reuniones virtuales, que resulten más adaptables tanto para el colaborador como para el cliente.

Otra medida estratégica consiste en reintroducir de manera gradual el trabajo híbrido, especialmente en aquellos cargos donde su implementación resulte viable desde el punto de vista operativo. Reconociendo que una de las razones por las que se eliminó el teletrabajo fue

la necesidad de reforzar el control, se recomienda como paso previo el desarrollo de un programa de formación en autogestión y productividad remota. Esta capacitación puede impartirse a través de la plataforma interna *Academia Diners* y debe centrarse en desarrollar habilidades de responsabilidad individual, planificación del tiempo y manejo de herramientas digitales.

Una vez finalizado el programa formativo, se sugiere implementar un proyecto piloto de un día de teletrabajo a la semana, durante el cual se monitoreen los niveles de desempeño y satisfacción de los participantes. Los resultados de esta prueba servirían como insumo para decidir la viabilidad de escalar la modalidad híbrida a otros equipos o días, consolidando así una política de trabajo flexible alineada con las mejores prácticas del sector financiero.

Finalmente, es fundamental que estas estrategias se apliquen de forma equitativa y coherente entre los diferentes equipos y niveles jerárquicos. La percepción de trato desigual ha sido identificada como un foco de malestar, por lo que una implementación transparente, acompañada de comunicación clara y una supervisión justa, será crucial para reforzar el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Evaluación de Resultados

Para evaluar la efectividad de las recomendaciones propuestas, Diners Club podría diseñar un sistema de seguimiento basado en indicadores específicos vinculados a los objetivos de cada acción implementada. Por ejemplo, al incorporar ventanas de horario flexible, se pueden monitorear indicadores como la puntualidad y los niveles de ausentismo, comparando estos datos antes y después de la aplicación de la medida. Asimismo, cuestionarios cualitativos internos periódicos como el aplicado por nosotros podrían medir la percepción de bienestar, el balance trabajo-vida y la satisfacción con la nueva política, brindando información directa desde la experiencia de los colaboradores.

Para el equipo comercial, por ejemplo, se podrían revisar indicadores como cumplimiento de metas, volumen de ventas o tiempos de respuesta, contrastando los resultados antes y después del cambio de flexibilidad en las visitas. A nivel cualitativo, se pueden aplicar breves encuestas o entrevistas para conocer cómo se sienten los colaboradores con el nuevo enfoque, si perciben mayor autonomía o si han enfrentado dificultades. En cuanto al piloto de trabajo híbrido, se sugiere registrar la asistencia, productividad reportada y cualquier incidencia operativa durante los días remotos. Además, se puede evaluar la experiencia de los líderes de equipo respecto a la supervisión en estos días y detectar oportunidades de mejora en la formación brindada.

CONCLUSIONES

Esta investigación exploró la relación entre la flexibilidad laboral, el bienestar y la productividad de los colaboradores del Banco Diners Club del Ecuador, centrándose en su área de Negocios. A través de la investigación teórica, se analizó cómo ha evolucionado el concepto de equilibrio trabajo-vida y su relevancia en las organizaciones actuales.

Actualmente el equilibrio trabajo-vida ya no es un simple beneficio, sino una necesidad estratégica, moldeada por cambios sociales, tecnológicos y culturales. Expertos destacan que este equilibrio depende de factores clave como la autonomía percibida, el manejo del conflicto entre roles y la satisfacción al conciliar responsabilidades. En este contexto, la flexibilidad laboral ya sea mediante horarios adaptables, trabajo híbrido o permisos personalizados surge como una herramienta esencial para mejorar el bienestar laboral y la productividad. Sin embargo, la flexibilidad no está exenta de desafíos. Si bien reduce el estrés, aumenta la satisfacción y fomenta la innovación, también puede generar riesgos como la sobrecarga laboral, el tecnoestrés o desigualdades por género o ubicación. Por eso, su implementación requiere un enfoque equilibrado y equitativo.

Dicho eso, el estudio combinó tres métodos: cuestionarios cualitativos a colaboradores del área de Negocios, entrevistas semiestructuradas en dos niveles jerárquicos y un mapa de calor con las tendencias de flexibilidad laboral del mercado. Los resultados revelaron una clara preferencia por modelos más flexibles, tanto entre colaboradores como supervisores. El bienestar mejora cuando hay autonomía en la gestión del tiempo y confianza en la relación con los jefes. No obstante, se identificaron obstáculos, especialmente en roles operativos o de campo. Por ejemplo, el equipo comercial enfrenta rigideces que generan sobrecarga y frustración. En cuanto al análisis del mapa de calor se hallaron diferencias notables: los puestos medios-altos gozan de flexibilidad moderada, mientras que los comerciales son los más restrictivos. Áreas como marketing digital o análisis de datos, en cambio, tienen mayor apertura a esquemas híbridos. Esta disparidad exige políticas diferenciadas que eviten percepciones de inequidad.

En respuesta, se propusieron acciones concretas: ventanas horarias flexibles, revisión del modelo de visitas presenciales, capacitación en autogestión y un piloto de trabajo híbrido. El objetivo no solo es mejorar el bienestar, sino alinear las prácticas con los estándares del sector y las expectativas de los colaboradores.

En conclusión, la flexibilidad laboral no solo es deseada y posible en Diners Club, sino necesaria. Implementada con estrategia y participación, puede convertirse en un puente entre el bienestar individual y los objetivos corporativos, construyendo una cultura más humana, eficiente y sostenible. Adicionalmente, el estudio reconoce sus limitaciones, al enfocarse en el área de Negocios los hallazgos no pueden generalizarse a toda la organización. Además, aunque se recopiló información valiosa, futuras investigaciones podrían integrar datos cuantitativos para medir el impacto a largo plazo.

REFLEXIÓN PERSONAL

En primer lugar, me resulta sumamente gratificante haber finalizado esta travesía que empezó conmigo mismo de niño queriendo ayudar a personas similares a mí. En un principio mi objetivo era la psicología clínica para poder asistir a chicos con trastorno de déficit de atención e hiperactividad ya que cuando era niño tuve malas experiencias con psicólogos y quería marcar la diferencia. Sin embargo, con el pasar de los años me di cuenta de que la clínica no es lo mío y que si me dedicaba a dar terapia iba a hacer más daño que beneficiar a mis pacientes, es así como acabé adentrándome en la psicología organizacional. Aprendí muchísimo desde la primera clase que tomé del tema que fue justamente psicología organizacional con la profesora Cristina Crespo, luego de eso decidí iniciar el minor y ha sido una montaña rusa de conocimientos ya que fui víctima del efecto Dunning–Kruger básicamente en todas mis clases del minor al pensar que ya lo sé todo y posterior a eso informarme más y percatarme de lo poco que realmente sé (Dunning, 2011).

Sin duda una de las experiencias que me llevo con más cariño de la carrera fueron algunos trabajos en grupo ya que conocí personas increíbles y aprendí a gestionarme de buena forma dentro de un grupo. Mis experiencias se separan dependiendo de la etapa universitaria en la que me encontraba. Cuando entré a la universidad solía llevar un rol más pasivo y solamente hacer lo que me decía ya que no me gustaba estudiar, sin embargo, mis últimos años en la carrera me encantaba tomar el rol de líder y hacer los trabajos de la mejor forma posible para sacarle el jugo a la experiencia de ser estudiante. Dentro de los trabajos en grupo hubo muchos tipos de tareas, mi favorita sin duda fue y sigue siendo la impartición de talleres. En un inicio es complicado ya que genera ansiedad manejar grupos si no se tiene experiencia haciéndolo. Pero como todo en la vida, la práctica hace al maestro y aunque estoy muy lejos de considerarme un maestro puedo afirmar que se me da mejor que en un inicio.

En cuanto a la experiencia laboral yo tuve la suerte de entrar cómo pasante a una entidad financiera grande y con prestigio dentro del país, Diners Club del Ecuador. En un inicio fue una experiencia muy extraña pues la vida de oficina no se asemejaba a nada que yo haya experimentado hasta ese momento. Entré como pasante al área de desarrollo organizacional y principalmente me enfoqué en selección de personal, experiencia que me ayudó mucho a desenvolverme con personas en el ámbito profesional de todos los niveles jerárquicos. Posterior a esta experiencia tuve otra pasantía en Diners Club del Ecuador en la que solidifiqué mi experiencia en selección de personal y además ayudé dando soporte en lo que las consultoras internas de recursos humanos necesitaban. Juntando lo aprendido en mis pasantías y lo aprendido en la universidad me surgen algunas ideas sobre el enfoque que le quiero dar a mi trayectoria profesional después de mi graduación. Estoy sumamente interesado en permanecer en el sector financiero y además tengo en mente dos maestrías que me gustaría realizar en los siguientes 5 años, una es un MBA con mención en marketing y otra enfocada a la dirección dentro de recursos humanos para apuntar a una gerencia a una edad relativamente corta.

Dentro de los valiosos aprendizajes que me llevo de la universidad se encuentran el sinnúmero de herramientas nuevas que aprendí a utilizar. Además de manejar de forma avanzada todo el paquete office aprendí a usar herramientas de código como R studio y de diseño como Canva. Aprendí también a moverme en redes especializadas en la vida laboral como la bolsa de empleo de la universidad y por supuesto LinkedIn que se ha convertido a día de hoy en la red que más uso, superando incluso en mi uso diario personal a plataformas de ocio como Instagram y TikTok.

Finalmente, y más importante me llevo todo lo que aprendí en el ámbito de responsabilidad social y sobre la realidad que vive el mundo actualmente. Desde la clase de psicología educativa hasta la clase de psicología social tuve la oportunidad de informarme sobre las distintas condiciones de vida de grupos vulnerables y entendí la importancia de hacer

el cambio dado la posición privilegiada en la que me encuentro. Siempre he sido muy feliz ayudando al resto, pero no fue hasta que me convertí en un adulto que genuinamente comprendí lo que significa para el resto de personas la ayuda que podemos proporcionar. Considero que la universidad ha hecho un gran trabajo haciéndonos entender como alumnos la importancia de dar y no solo recibir y sin duda es algo con lo que estaré comprometido toda mi vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T. D. (2012). The Work–Family Role Interface: A Synthesis of the Research from Industrial and Organizational Psychology. *Handbook Of Psychology, Second Edition*. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2012). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Anjum, S. (2024). WORK -LIFE BALANCE INITIATIVES AND THEIR EFFECTIVENESS. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5118907>
- Arévalo Valdivieso, A. V. (2018). *La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6177/1/T2605-MDTH-Arevalo-La%20influencia.pdf>
- Arredondo Trapero, F. I., Velázquez Sánchez, E. R., & De la Garza García, J. M. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 36-49.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Nwokorie, C. (2020). *Flexible working arrangements and organizational performance: An overview*. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(6), 50–59. <https://doi.org/10.9790/0837-2506055059>

- Bahamondes-Rosado, M. E., Cerdá-Suárez, L. M., Dodero Ortiz de Zevallos, G. F., & Espinosa-Cristia, J. F. (2023). Technostress at work during the COVID-19 lockdown phase (2020–2021): A systematic review of the literature. *Frontiers in Psychology*, 14, 1173425. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1173425>
- Banco Mundial. (2021). *El empleo en crisis: El camino hacia mejores empleos en una América Latina post-COVID-19*.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/190801624007561773/pdf/Employment-in-Crisis-The-Path-to-Better-Jobs-in-a-Post-COVID-19-Latin-America.pdf> World Bank
- Blofield, M., & Franzoni, J. M. (2014). Maternalism, Co-responsibility, and Social Equity: A Typology of Work-Family Policies. *Social Politics International Studies In Gender State & Society*, 22(1), 38-59. <https://doi.org/10.1093/sp/jxu015>
- Brough, P., Hassan, Z., & O'Driscoll, M. (2014). Work-Life enrichment. En *Springer eBooks* (pp. 323-336). https://doi.org/10.1007/978-94-017-8975-2_17
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. En *Springer eBooks* (pp. 1-15). https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2017). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its

meaning and measurement. *Journal Of Applied Psychology*, 103(2), 182-214.

<https://doi.org/10.1037/apl0000259>

Castiblanque, R. P., & Palomares, R. C. (2020). *Culturas organizacionales que refuerzan la intensificación del trabajo a través de recursos digitales y su impacto sobre la salud laboral*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7470983>

Chalá, E. T. (2023, 28 julio). *Innovación de la gestión del talento humano en el sector público*. <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/10184>

Chirico, F., Ferrari, G., Nucera, G., Szarpak, L., Crescenzo, P., & Ilesanmi, O. (2021).

Prevalence of anxiety, depression, burnout syndrome, and mental health disorders among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: a rapid umbrella review of systematic reviews. *J Health Soc Sci*, 6(2), 209-220.

<https://doi.org/10.19204/2021/prv17>

Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1398309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance.

Human Relations, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

Collins, C., Landivar, L. C., Ruppanner, L., & Scarborough, W. J. (2021). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101–112.

<https://doi.org/10.1111/gwao.12506>

Cooper, C. L., & Lewis, S. (2012). Gender and the Changing Nature of Work. En *SAGE*

Publications, Inc. eBooks (pp. 37-46). <https://doi.org/10.4135/9781452231365.n3>

Craig, L., & Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 66–79.

<https://doi.org/10.1111/gwao.12497>

Damicone, K. L. (2021). *Technostress: Measuring, describing, and identifying causes of teachers' technological stress during the COVID-19 pandemic* [Master's thesis, Kent State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center.

http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=kent1627068529156928

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348.

<https://doi.org/10.1177/0149206309346735>

Davies, A. (2021). COVID-19 and ICT-supported remote working: Opportunities for rural economies. *World*, 2(1), 139–152. <https://doi.org/10.3390/world2010010>

De la Gala-Velásquez, B., Hurtado-Palomino, A., & Arredondo-Salas, A. Y. (2023).

Organisational flexibility and innovation performance: The moderating role of management support. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 219–234. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00336-1>

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2013). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. *Economic And Industrial Democracy*, 35(4), 653–666.

<https://doi.org/10.1177/0143831x13492831>

Diners Club del Ecuador. (2023). *XVII Informe de Sostenibilidad Corporativa 2023*. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://dce->

[documents.s3.amazonaws.com/informe_de_sustentabilidad_2023.pdf](https://dce-documents.s3.amazonaws.com/informe_de_sustentabilidad_2023.pdf)

Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go? CPRN Discussion Paper*.

<https://eric.ed.gov/?id=ED465060>

El Comercio. (2017, 30 de mayo). *Diners Club obtuvo autorización para convertirse en banco*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/diners-club-autorizacion-convertirse-banco.html>

Espín Morales, C. A. (2024). *Diseño del plan para el fortalecimiento del liderazgo en el área de talento humano de la empresa pública FUENTE* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]

Estrada-Muñoz, C., Vega-Muñoz, A., Castillo, D., Müller-Pérez, S., & Boada-Grau, J. (2021). Technostress of Chilean Teachers in the Context of the COVID-19 Pandemic and Teleworking. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(10), 5458. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105458>

Eurofound. (2021). *Right to disconnect: Exploring company practices*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/right-disconnect-exploring-company-practices>

Fair Labor Standards Act of 1938, June 25, 1938. <https://fraser.stlouisfed.org/title/5567>

Figuerola, A. J., & Díaz, E. M. (2008). FACTORES LABORALES DE EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO y FAMILIA: MEDIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. *Universum*, 23(1). <https://doi.org/10.4067/s0718-23762008000100007>

- Fukushima, N., Machida, M., Kikuchi, H., Amagasa, S., Hayashi, T., Odagiri, Y., Takamiya, T., & Inoue, S. (2021). Associations of working from home with occupational physical activity and sedentary behavior under the COVID-19 pandemic. *Journal Of Occupational Health*, 63(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12212>
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Jelača, M. S., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The Key Role of Employee Commitment in the Relationship Between Flexible Work Arrangements and Employee Behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The Key Role of Employee Commitment in the Relationship Between Flexible Work Arrangements and Employee Behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>
- Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity And Innovation Management*, 13(3), 166-175. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00306.x>
- Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349–358. <https://doi.org/10.1037/a0019282>

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2008). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 57(3), 265–278.

<https://vocol.com/articulo-flexibilidad-laboral-y-salud-mental>

Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010). *La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo*. *Contaduría y Administración*, (231), 33–52.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200003&script=sci_arttext

Jordán, B. (2025, marzo 03). Cinco años del inicio del confinamiento: ¿Cuánto teletrabajo perdura en La Rioja?. *Cadena Ser*. <https://cadenaser.com/rioja/2025/03/15/cinco-anos-del-inicio-del-confinamiento-cuanto-teletrabajo-perdura-en-la-rioja-radio-rioja/>

Kim, K. H., & Chon, M. G. (2022). When work and life boundaries are blurred: The effect of after-hours work communication through communication technology on employee outcomes. *Journal of Communication Management*, 26(4), 456–470. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2022-0073>

Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (2005). Work-family scholarship: Voice and context. En E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives* (pp. 3-17). Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9781410611529>

- Kossek, E. E., & Lee, K. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. *Oxford Research Encyclopedia Of Business And Management*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. En T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (pp. 255–270). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- Kossek, E.E., & Lambert, S.J. (Eds.). (2004). Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives (1st ed.). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410611529>
- Lei, S., Zhang, Y., & Cheah, K. S. (2023). Mediation of work-family support and affective commitment between family supportive supervisor Behaviour and workplace deviance. *Heliyon*, 9(11).
- Lin, L., He, G., Yan, J., Gu, C., & Xie, J. (2018). The Effects of a Modified Mindfulness-Based Stress Reduction Program for Nurses: A Randomized Controlled Trial. *Workplace Health & Safety*, 67(3), 111-122.
<https://doi.org/10.1177/2165079918801633>
- Lin, Y., Jiang, C., Pan, Y., & Xu, Z. (2024). The impact of mindfulness on nurses' perceived professional benefits: the mediating roles of workplace spirituality and work-life balance. *Frontiers In Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1346326>
- Llorente Galera, F. (2007). La flexibilidad laboral de los proveedores directos en Cataluña de los fabricantes de automóviles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), 149–166. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120260009>

- Lozano, I. F. (2023). El teletrabajo y las fronteras entre la vida y el trabajo durante la pandemia. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 182, 23-44.
<https://doi.org/10.5477/cis/reis.182.23>
- Maioli, S., Tiwasing, P., & Atterton, J. (2024). The impact of flexible work on SME performance. *Enterprise Research Centre*. https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2024/11/ERC-ResPap115-The-impact-of-flexible-work-on-SME-Performance-Maioli-Tiwasing-Atterton_FINAL.pdf
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81.
<https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117–129.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.018>
- Medina-Rivera, Z. I. M. R., Santiago-Ortega, R., & Castro-González, S. (2023). Permanecer o no en la empresa: prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso. *Forum Empresarial*, 28 (1), 1-31.
<https://www.redalyc.org/journal/631/63176859001/html/>
- Mohajan, Haradhan (2022): *Four Waves of Feminism: A Blessing for Global Humanity*. Published in: *Studies in Social Science & Humanities* , Vol. 1, No. 2 (26 August 2022): pp. 1-8. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/114328>

- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S., & Iolascon, G. (2020). Characterization of home working population during COVID-19 emergency: A cross-sectional analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6284. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- Morgantini, L. A., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, Ö., Flores, J. M., ... & Weine, S. M. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A rapid turnaround global survey. *PLOS ONE*, 15(9), e0238217. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238217>
- Narainsamy, N., Akpa-Inyang, F. F., Onwubu, S. C., Govender, N., & Pillay, J. D. (2025). Ergonomic challenges and musculoskeletal pain during remote working: A study of academic staff at a selected university in South Africa during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(1), 79. <https://doi.org/10.3390/ijerph22010079>
- OECD. (2017). *The pursuit of gender equality: An uphill battle*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264281318-en>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2019*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_713013.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Perspectivas del empleo de la OCDE 2024*. https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-del-empleo-de-la-ocde-2024-nota-de-pais_7af876a7-es/espana_aa3b1b42-es.html [OECD](https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-del-empleo-de-la-ocde-2024-nota-de-pais_7af876a7-es/espana_aa3b1b42-es.html)

Raja, S., & Stein, S. (2014). Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance.

Clinics In Colon And Rectal Surgery, 27(02), 071-074. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1376172>

Ramírez-Angel, L. M., & Riaño-Casallas, M. I. (2022). Equilibrio trabajo-vida y su relación con la salud mental en trabajadores de diferentes profesiones: una revisión

sistemática. *Revista EAN*, (92). <https://doi.org/10.21158/01208160.n92.2022.3335>

Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(6), 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>

Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34.

<https://doi.org/10.22519/22157360.700>

Ritter-Hayashi, D., Knoben, J., & Vermeulen, P. A. M. (2020). Success belongs to the flexible firm: How labor flexibility can retain firm innovativeness in times of downsizing. *Long Range Planning*, 53(3), 101914.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101914>

Rizzo, A., Yildirim, M., Maggio, M. G., Khabbache, H., Gómez-Salgado, J., Bahramizadeh, M., Ait Ali, D., Szarpak, Ł., Crescenzo, P., Iuele, G., Bragazzi, N. L., Tarchi, L., & Chirico, F. (2023). Novel measures to assess work-life balance: A systematic review of last 5 years (2018–2023). *Journal of Health and Social Sciences*, 8(4), 270–281.

<https://doi.org/10.19204/2023/NVLM2>

Rodríguez, M. C. (2022). *Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable*. *Ciencias Administrativas*, (18), 1–15.

<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788004/511653788004.pdf>

- Salgado Jaramillo, N. S., & Pangol Lascano, A. M. (2022). *La flexibilización laboral en la Industria 4.0. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(2), 188–197.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778114022>
- Sánchez Zambrano, S. F., & Reina-Barreto, J. A. (2024). Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: el caso de una empresa bananera del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1 (59), 1-10. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i59.2911>
- Schur, L., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework After COVID: A “Silver Lining” for Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 521–536.
<https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>
- Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and addressing sources of anxiety among health care professionals during the COVID-19 pandemic. *JAMA*, 324(9), 923-925. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.5893>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Siratorakul, L., Kunaviktikul, W., Thungjaroenkul, P., & Sirakamon, S. (2022). Development, Reliability, and Validity of Nurses’ Work-life balance scale in Regional Thai Hospitals. *Journal Of Nursing Measurement*, 31(1), 65-75.
<https://doi.org/10.1891/jnm-2021-0024>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research In Quality Of Life*, 13(1), 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Temenos. (2023, 15 de febrero). *Diners Club launches Ecuador's first digital bank in the cloud with Temenos*. Recuperado de <https://www.temenos.com/news/2023/02/15/diners-club-launches-ecuadors-first-digital-bank-in-the-cloud-with-temenos/>
- Thai, D. M., Duong, D., Falch, M., Xuan, C. B., & Thu, T. T. A. (2022). Factors affecting the sustainability of telecentres in developing countries. *Telecommunications Policy*, 46(3), 102265. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102265>
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal Of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- Vorecol. (2024). *Flexibilidad laboral y salud mental: ¿puede mejorar el bienestar emocional de los empleados?*.
- Weller, J. (2009). *El fomento de la inserción laboral de los grupos vulnerables: consideraciones a partir de cinco estudios de caso nacionales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3738>
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Santos, N. R. D., Dalluege, C. A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A Systematic Review of the Impact of Remote Working Referenced to the Concept of Work–Life Flow on Physical and Psychological Health. *Workplace Health & Safety*, 71(11), 507-521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>

- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2023). Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral. *Psyke (Santiago)*. <https://doi.org/10.7764/psykhe.2021.41401>
- Yucel, D., & Fan, W. (2023). Workplace flexibility, work–family interface, and psychological distress: differences by family caregiving obligations and gender. *Applied Research in Quality of Life*, 18(4), 1825–1847. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10164-1>
- Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999–1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798180>
- Zúñiga, G. (2024). Juventud, empleo y desigualdad: desafíos en tiempos de cambio tecnológico. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 32(1), 108–124. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26232024000100108&script=sci_arttext

ANEXO A: RESULTADOS DEL MAPA DE CALOR

[MAPA DE CALOR NEGOCIOS.xlsx](#)