

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Gestión del rendimiento en trabajo remoto: caso de aplicación de la compañía Diners

María Eduarda Paladines Carrión

Psicología

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

Quito, mayo del 202

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Gestión del rendimiento en trabajo remoto: caso de aplicación de la compañía Diners

María Eduarda Paladines Carrión

**María Cristina Crespo,
Dra. Humanidades y Artes**

Quito, mayo del 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 apelli2:	María Eduarda Paladines Carrión
Código:	00339814
Cédula de identidad:	1104794340
Lugar y fecha:	Quito, mayo del 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

El siguiente trabajo tiene como objetivo analizar la flexibilidad laboral existente en la Compañía Diners Club del Ecuador e investigar las mejores prácticas para generar recomendaciones adecuadas a la realidad organizacional de la empresa. Para ello, se utilizaron como métodos de recolección de datos: un cuestionario cualitativo con el que se obtuvieron 34 respuestas; entrevistas a siete colaboradores entre ellos contribuidores individuales y líneas de supervisión; y un mapa de calor del mercado basado en la descripción de los cargos del departamento de Negocios. Se detectaron puntos fuertes de la organización en materia de flexibilidad laboral, pero también, áreas de mejora. Para esto se proponen algunas ideas a implementar según la necesidad de la empresa como: Flexibilizar horarios en concordancia a la hora entrada y salida; revisar el enfoque de visitas comerciales presenciales; tras una capacitación de gestión de la flexibilidad laboral, reconsiderar restituir un día de teletrabajo; y finalmente, buscar la equidad de implementación entre todos los departamentos para evitar malestar en el clima organizacional. Este trabajo se realizó en colaboración con: Martín Arellano y Sebastián malo.

Palabras clave: Flexibilidad laboral, Diners Club, modalidad de trabajo, mejores prácticas.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the existing workplace flexibility at Diners Club Ecuador and to investigate best practices in order to generate recommendations that are appropriate for the company's organizational reality. To this end, the following data collection methods were used: a qualitative questionnaire with 34 responses; interviews with seven employees, including individual contributors and supervisory roles; and a market heatmap based on job descriptions within the Business department. Strengths in the company's approach to workplace flexibility were identified, along with areas for improvement. Based on these findings, several initiatives are proposed in line with the company's needs, such as: implementing flexible start and end times for the workday; revising the approach to in-person commercial visits; considering the reinstatement of one remote workday after training in managing workplace flexibility; and finally, ensuring equitable implementation across all departments to avoid discontent within the organizational climate.

This work was carried out in collaboration with Martín Arellano and Sebastián Malo.

Keywords: workplace flexibility, Diners Club, work modality, best practices.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción: Descripción del reto y los interesados.....	7
1.1 Solicitud de la organización.....	7
1.2. Descripción de la organización.....	7
2. Desarrollo: Descripción de la necesidad.....	9
2.1. Trabajo remoto y rendimiento laboral.....	9
2.2. Medición del rendimiento laboral.....	10
2.3. Rendimiento laboral remoto.....	12
2.4. Estadísticas sobre trabajo remoto.....	14
2.5. Factores que contribuyen al problema del rendimiento en trabajo remoto..	16
2.5.1. <i>Comunicación</i>	16
2.5.2. <i>Productividad y evaluación de resultados</i>	16
2.5.3. <i>Cultura organizacional</i>	17
2.5.4. <i>Liderazgo</i>	18
2.5.5. <i>Consecuencias de una inadecuada gestión de trabajo remoto</i>	18
2.6. Estrategias aplicadas para gestionar el trabajo remoto.....	19
3. Propuesta.....	21
3.1. Objetivos: General y específicos.....	21
3.2. Productos y Actividades.....	21
3.3. Recomendaciones.....	28
3.4. Evaluación de resultados.....	30
3.4.1. <i>Flexibilidad de horarios</i>	30
3.4.2. <i>Revisión del enfoque comercial</i>	31
3.4.3. <i>Capacitación de autogestión y teletrabajo</i>	31
4. Conclusiones.....	32

Introducción: Descripción del reto y los interesados

Solicitud de la organización.

Este reto fue planteado por la empresa Diners Club Internacional, en colaboración con los estudiantes de psicología general de la Universidad San Francisco de Quito. El reto busca comprender la flexibilidad laboral en términos de gestión del rendimiento del trabajo remoto en los puestos que este puede ser aplicado con facilidad. Lo que la compañía espera es que se realice un análisis cualitativo mediante entrevistas con un grupo de empleados para comprender de mejor manera como se está gestionando al talento de manera remota. El propósito en si del proyecto será adquirir una visión más cualitativa e integral de la problemática (I. Moscoso, desarrollo organizacional, 31 de enero de 2025).

El proyecto pretende contribuir a Diners Club International con una comprensión profunda de cómo se define el rendimiento remoto, cómo se lo evalúa, factores que afectan al rendimiento, como nos aseguramos de que el mismo sea de calidad y que tipo de líder se necesita para mantener a un equipo motivado de manera remota. En conclusión, se estima ofrecer estrategias y recomendaciones positivas para la compañía basadas en la investigación, para abordar de mejorar exponencialmente el rendimiento del trabajo remoto.

Descripción de la organización.

En el año de 1949 Frank MacNamara, un hombre de negocios de la ciudad de Nueva York acababa de cenar con un amigo cuando notó que olvidó su billetera, decidido a que esto no le volvería ocurrir, así que idea junto a su abogado Ralph Schneider una especie de cuenta de cargo para empresarios, en 1950 generan el primer prototipo de tarjeta de crédito, con los años miles de personas adquieren este modelo transaccional y pronto Diners Club y sus tarjetas se expanden por el globo (Diners Club International, 2024). Diners Club Internacional, tiene presencia en casi todo mundo y Ecuador no se queda atrás. Diners Club del Ecuador inició

operaciones en 1968 y se consolidó ágilmente como una entidad financiera de alto prestigio, fue la compañía pionera en introducir las tarjetas de crédito revolucionando la forma de realizar transacciones financieras (Diners club del Ecuador, 2024).

La compañía no solo se destaca por la innovación, sino, también por el impacto positivo en la vida de sus empleos, clientes y de la sociedad en general. La capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios y necesidades de los clientes y sus soluciones financieras flexibles consolidan su liderazgo en el sector de tarjetas de crédito del país (Diners Club Ecuador, 2024). Asimismo, Diners Club Ecuador prioriza su compromiso con un modelo de gestión sostenible y responsable, colocando a sus clientes como el eje central de sus acciones. Además, la entidad avanza hacia un modelo de banca digital con la meta de ofrecer la mejor de las experiencias e incrementar su liderazgo en el mercado ecuatoriano (Diners Club Ecuador, 2024).

El objetivo de la empresa queda plasmado en su misión.

“Misión: Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través de conocimiento y la innovación
Visión: Socios para toda la vida cada día.
Valores: Coherencia, responsabilidad, trascendencia y esfuerzo (Diners Club Ecuador, 2024).

Diners Club Ecuador ha sobresalido por la capacidad de implementación de tecnologías de pago, lo que ha facilitado las compras y las ha hecho más accesibles para sus clientes. Además, su singular manera de generar experiencias, como programas de recompensa, o el acceso exclusivo de usuarios de Diners en las salas VIP de los aeropuertos, son el tipo de estrategias que han logrado un compromiso y lealtad de los clientes hacia la empresa (Diners Club Ecuador, 2024). Actualmente, Diners Club Ecuador emite productos Visa, Discover, Mastercard y Diners Club Internacional (Diners Club Ecuador, 2024). En el país, presta sus servicios de consumo de tarjetas de crédito, avances en efectivo,

financiamiento de vehículos, etc.... a 50.000 establecimientos afiliados y a más de 700.000 tarjetahabientes (Diners Club Ecuador, 2024).

Desarrollo: Descripción de la necesidad

Trabajo remoto y rendimiento laboral.

El rendimiento laboral hace referencia a la eficiencia y eficacia con la que un colaborador o empleado se desenvuelve en sus responsabilidades en el trabajo y la capacidad que tiene de conseguir resultados deseados por él mismo y por la organización (Rasool et al, 2020). Este concepto no solamente abarca lo ya mencionado, sino, aspectos de productividad, calidad del trabajo y la capacidad de cumplir objetivos establecidos (Kirkman et al., 1999).

Según Cobble (1991), el rendimiento laboral como se conoce actualmente se remonta a la revolución industrial del siglo XIX. A lo largo de este tiempo, las compañías u organizaciones comenzaron a encontrar pertinente incorporar un modelo de evaluación de la productividad de los colaboradores de manera generalizada (Latham, 2011). Como pionero en la teoría, aunque con un enfoque más científico, aparece Frederick Taylor (1914), con su trabajo en la gestión científica. Taylor (1914) postuló metodologías y estrategias para optimizar tareas laborales a través de la observación y la medición detallada del trabajo. Una de sus propuestas se basaba en descomponer el trabajo en tareas pequeñas y especializadas para mejorar la eficiencia de los trabajadores (Taylor, 1914).

Más adelante, de la década de los 20 hasta finales de los 40 se logró a reconocer la relevancia de los factores humanos en el rendimiento laboral (O'Connor, 1999). El gran exponente de este periodo fue Elton Mayo con su estudio que demostró que los factores psicológicos y sociales impactan de manera significativa en la productividad de los empleados (Mayo, 1949). Esto llevó a que se le prestase más atención la motivación de los colaboradores y al ambiente laboral. Con la segunda guerra mundial llegaron innovaciones en el área laboral como las evaluaciones de desempeño (Gross y Sampat, 2020). Las fuerzas

armadas y las grandes corporaciones comenzaron a usar estrategias generalizada de evaluación para poner a prueba la efectividad y la eficiencia de los empleados (Kaplan y Saccuzzo, 2009).

En los 80's la gestión de rendimiento laboral fue evolucionando según los cambios organizacionales y las nuevas necesidades de las empresas (Auten, 1982). Empezó a ser tendencia un enfoque más holístico, donde el desarrollo continuo de los empleados era la meta y no solo la evaluación de su rendimiento en términos de productividad (Preston y Walker, 1993). Se integró el concepto de competencias laborales y la urgencia de formación y desarrollo como base de proceso de gestión del rendimiento (Boyatzis, 1991). Con la llegada del siglo XXI, se logró condensar una gestión del rendimiento integrada, no solamente basada en lo ya mencionado, sino, que es capaz de promover comunicación, objetivos claros, retroalimentación constante y el desarrollo profesional de los colaboradores (Gródek et al., 2018). Aprobado todo esto

Medición del rendimiento laboral.

Ahora bien, una vez definido el rendimiento laboral y habiendo hecho un recorrido histórico por su consolidación conceptual, es oportuno hablar de cómo se lo mide. Cabe mencionar que el rendimiento laboral se mide de varias maneras, en esta sección abordaremos los indicadores cuantitativos y cualitativos más comunes que son utilizados para esta tarea.

Los indicadores cuantitativos se basan en datos numéricos y objetivos. Para Mutiganga et al. (2022), uno de los más comunes al medir estas dimensiones es la productividad. Esta es una medida de la competencia con la que se están empleando los recursos tales como el esfuerzo, los materiales, el dinero o el tiempo para generar servicios o productos (Uka y Prendi, 2021). En cuanto ámbito laboral, la productividad se refiere a la cantidad de trabajo que un colaborador o un grupo de trabajo puede realizar en un plazo

temporal (Anakpo et al., 2023). Además de medir la cantidad de trabajo realizado, también se miden metas realizadas, tareas completadas, unidades producidas, proyectos entregados, entre otros (Triansyah et al., 2023).

Asimismo, otro indicador importante en el aspecto cuantitativo es la asistencia y la puntualidad (Ardebili, et al., 2023), no se trata netamente de acudir al lugar de trabajo, sino, que evidencia o resalta la disciplina y el compromiso del empleado por y con la organización (Chewe y Taylor, 2021). En el pasado se usaban hojas de registro como listas de control manual para llevar control de la asistencia y la puntualidad de los colaboradores (Ardebili, et al., 2023). No obstante, actualmente este registro se ha visto automatizado con relojes de fichaje, aplicaciones o sistemas biométricos (Alagasan et al., 2021).

Existen también indicadores cualitativos. Este tipo de indicadores contempla los aspectos no numéricos del desempeño del empleado. La calidad del trabajo es el favorito de los evaluadores pues evidencia la atención al detalle, precisión y capacidad del colaborador de entrega un producto bien hecho (Handayani y Khairi, 2022). Se centra básicamente en si el trabajo cumple o no con los estándares de la organización (Simbolon et al., 2024). La calidad del trabajo se mide de varias maneras, entre ellas están: la revisión de resultados obtenidos, comparación de la calidad de estos con las expectativas de los supervisores, la cantidad de errores cometidos y el feedback que recibe el colaborador por parte de sus compañeros o superiores (Handayani y Khairi, 2022).

Del mismo modo, la comunicación es otro indicador cualitativo que juega un rol importante en el rendimiento (Kalogiannidis, 2020). La comunicación consiste en la capacidad que tiene un empleado para expresarse de manera efectiva y clara ya sea con clientes, compañeros de trabajo o superiores (Thornhill et al, 2023). La forma de medición de este indicador tiene que ver con observaciones directas, la implementación de encuestas de

retroalimentación y habilidades de comunicación escrita o verbal (Kaidos, 2020). Además, no se pueden ignorar factores como la expresión de ideas de manera fluida y coherente, capacidad de escucha y la frecuencia en la que se comunica con otros en situaciones laborales (Kalogiannidis, 2020).

Finalmente, otro indicador clave es el trabajo en equipo que permite evidenciar la habilidad que tiene el empleado para colaborar y aportar de manera afectiva con sus compañeros de trabajo en un entorno grupal o para ciertas tareas que dependan del trabajo conjunto (Askari et al., 2020). El trabajo en equipo también se mide por retroalimentación de los compañeros del grupo o supervisores, observando qué tan dispuesto está el colaborador a compartir responsabilidades, respetar opiniones ajenas, escuchar ideas, guiar, y contribuir al equipo para alcanzar metas comunes y satisfactorias para la organización (Kim et al., 2022).

Rendimiento laboral remoto.

Tradicionalmente la gestión del rendimiento se ha llevado a cabo de manera presencial, esta se refiere a un conjunto de estrategias y prácticas utilizadas por las organizaciones para monitorear y mejorar la efectividad y la productividad de sus empleados que trabajan de manera física en el lugar de trabajo (Awan et al., 2020). Para gestionar de manera eficiente el rendimiento, las empresas buscan establecer metas claras, y se ofrecen herramientas que faciliten el desarrollo de habilidades y se proporciona retroalimentación constante (Widarko y Anwarodin, 2022).

Actualmente, debido a condiciones globales como el COVID-19 y a avances tecnológicos, una parte del trabajo presencial ha migrado al trabajo remoto. Son miles de organizaciones que han optado por esta modalidad de trabajo, pero con esta innovación también han surgido múltiples desafíos que se relacionan con la gestión del rendimiento de los trabajadores de dichas empresas (Sasaki et al., 2020). Antes de pretender abordar los

desafíos que afectan a las empresas, es oportuno definir rendimiento remoto y cómo este es evaluado en comparación con los métodos tradicionales.

El rendimiento laboral remoto también hace referencia a la productividad y eficacia de un colaborador con la diferencia que este realiza sus funciones fuera de la oficina tradicional (Khorakian et al., 2024). Además, de los métodos de evaluación que también se emplean en la gestión presencial como el establecimiento de objetivos claros y medibles, en esta modalidad se usan herramientas tecnológicas para dar seguimiento continuo como Trello, Asana o Microsoft Teams (Ilag, 2021).

Al comprender que la distancia es un reto, se fomenta a su vez la autogestión y la responsabilidad del empleado con reuniones periódicas para realizar ajustes y recibir retroalimentación. La gestión remota también toma en cuenta el bienestar del trabajador, velando por un buen balance trabajo-vida personal que es clave para mantener un rendimiento óptimo (Chatterjee et al., 2022).

Asimismo, para evaluar el rendimiento remoto se usan medidas cuantitativas en cuanto al cumplimiento de trabajos y plazos; como cualitativas, que incluyen actitud, bienestar, creatividad o trabajo en equipo (Popescu et al., 2022).

Existe una discusión sobre si el trabajo remoto impacta positiva o negativamente en productividad, eficiencia y bienestar de los colaboradores (Pass y Ridway, 2022). Por un lado, un grupo de teóricos y profesionales opinan que el trabajo remoto es favorable para la productividad, ya que permite al colaborador trabajar en un entorno más cómodo (Virtanen, 2020). Por ejemplo, se suprime el tiempo de desplazamiento de la casa a la oficina lo que contribuye al bienestar de la persona y mejora su equilibrio vida personal y profesional (Ingusci et al, 2023). No obstante, otros manifiestan que a pesar de que el trabajo remoto aumente la eficiencia, también se generan sentimientos de aislamiento, estrés e inconvenientes para balancear la vida personal y el trabajo, lo que impacta negativamente en

la salud emocional y mental de los empleados (Wells et al., 2023). Pero en general personas en ambos extremos de la discusión coinciden en que el trabajo remoto depende en gran medida de la gestión, el cargo y el tipo de empresa, y de cómo esta logra equilibrar las expectativas profesionales con el bienestar de los trabajadores (Ingusci et al., 2023).

Estadísticas sobre trabajo remoto.

De acuerdo con la empresa Findstatck proveedora de softwares empresariales, en los últimos 12 años el trabajo remoto ha crecido un 159%. En su último estudio de 2023, se manifiesta que solo 16% de las empresas del mundo operan 100% de manera presencial, y que el 58% de la fuerza laboral norteamericana es remota (Findstack, 2023). Según el Global Economic Forum (2023), Europa encabeza el índice mundial del trabajo a distancia y los mejores países para desempeñarse remotamente son Dinamarca, países Bajos y Alemania.

Al considerar el trabajo remoto se analizan principalmente sus resultados a nivel de productividad y el impacto en salud mental / en los colaboradores. En la revisión sistemática de Anakpo et al. (2023), se compararon 121 informes de empresas que llevan operaciones remotas de varios cargos. Los resultados de los autores reflejan que existe una importancia clave en el factor jerárquico que se ve reflejado en la productividad. Según Anakpo et al. (2023), los directores, gerentes y supervisores muestran mayor productividad, ya que pueden gestionar virtualmente más tareas y centrarse en detalles. No obstante, los empleados de menor rango son menos productivos. Además, llegaron a la conclusión de que la productividad se ve amenazada por las actividades colaborativas, que deben ser realizadas en conjunto y el rendimiento tiende a bajar cuando se hacen en casa (Anakpo et al., 2023).

En cuanto a las empresas y la productividad de las mismas los resultados de los estudios en general son positivos en cuanto a la actividad remota. En el estudio de Kalaj y Barbullushi (2023), sobre la digitalización de las empresas en Albania se detalla que las compañías que transformaron comenzaron o aumentaron su actividad empresarial en línea

durante y post pandemia no solo mejoraron la productividad de sus empleados sino la productividad general de la empresa, incrementando la entrega de bienes y servicios y experimentando un crecimiento en el empleo. Además, en el estudio de Chatterjee et al. (2022), con 307 compañías participantes de India se concluye que las empresas que participaron en el estudio y migraron a actividad remota reportaron una mejora de la productividad organizacional de un 15% a un 20%.

Por otro lado, no se puede ignorar el factor humano y se deben revisar estadísticas sobre trabajo remoto y salud mental de los empleados. Desgraciadamente, las cifras no son tan alentadoras como en términos de productividad. Según la revisión sistemática de Guidarini y Hussein (2022), el teletrabajo tiene un impacto en las emociones negativas como soledad, irritación, culpa y preocupación, que resultaron ser un 15% más altas que en trabajadores presenciales. Además, en la investigación de Brown (2024), 55% de la muestra de trabajadores remotos reportaron sentirse mucho más agotados por la falta de desconexión entre el espacio de trabajo y la vida personal, ya que muchos reportaron trabajar demasiado cerca del entorno familiar y los hijos.

Otros factores para analizar es la comunicación y colaboración entre equipos, Jämsen et al. (2022), reportan que, en su muestra de 1091 trabajadores remotos en Finlandia, un 56% cree que la comunicación relacional ha decaído muchísimo y que se dificulta interactuar correctamente ya que la colaboración se entorpece; un 34% manifestó haber tenido problemas con compañeros debido a malentendidos.

No obstante, a pesar de estas cifras, se ha determinado que muchos trabajadores remotos presentan satisfacción con las herramientas y tecnología que se encuentra a su disposición. En estudios como el de Ilag (2021), 69% de los encuestados indican estar conformes con las herramientas y tecnología con la que cuentan sus empresas para facilitar la comunicación como Google, Microsoft Teams, Zoom y otros softwares.

Factores que contribuyen al problema del rendimiento en trabajo remoto.

Según Nguyen et al. (2020), el rendimiento laboral remoto se ve influenciado por diversos factores tanto organizacionales y personales tales como: la comunicación, la productividad y evaluación de resultados, la cultura, organizacional y el liderazgo

Comunicación.

Como primer punto, a diferencia de en la oficina tradicional, en el trabajo remoto existe una menor comunicación directa, esto dificulta la transmisión de información, lo que podría complicar la colaboración entre equipos (Popovici y Popovici, 2020). Por otro lado, según Kicheva (2021), mantener la productividad también se complejiza sin supervisión directa, ya que no todos los empleados cuentan con espacio calmado o silencioso para trabajar lo que puede generar problemas de concentración y distracción de las tareas laborales. A esta falta de un espacio calmado se le agrega la desigualdad en el acceso de recursos, pues no todos los empleados cuentan con la tecnología necesaria o los espacios o instrumentos ergonómicos a los que tienen acceso en la oficina tradicional (Ferreira et al., 2021).

A su vez, la comunicación efectiva también es afectada por ubicaciones geográficas u horarios diferentes lo que puede generar retrasos en proyectos (Cakula y Pratt, 2021). Una de las problemáticas más fuertes es el aislamiento social que impacta al bienestar emocional y a la motivación, ya que no se interactúa cara a cara con otros compañeros de trabajo (Babapour et al 2021).

Productividad y evaluación de resultados.

Uno de los mayores retos del rendimiento en el trabajo remoto es la productividad y la evaluación de resultados (Nikmanesh, 2023). En un entorno laboral remoto donde los empleados no interactúan físicamente, la medición del rendimiento se vuelve más compleja, esto debido a que las herramientas tradicionales de supervisión y evaluación no se pueden

aplicar de la manera común (Saura et al., 2022). A pesar de la flexibilidad mayor que ofrece en trabajo en línea, muchos gerentes han encontrado desafíos en monitorear el progreso de sus equipos de forma efectiva (Jeske, 2021).

Asimismo, según Franken et al. (2021), la falta de interacción cara a cara puede hacer más complicado evaluar el impacto real de las tareas realizadas, ya que las métricas de productividad suelen centrarse en resultados tangibles dejando de lado muchas veces factores como el bienestar emocional de los empleados o la calidad del trabajo (Prasad, 2021). Por ende, buscar y emplear métodos adecuados para evaluar de manera justa y precisa el rendimiento remoto es de vital importancia para maximizar la productividad si caer micromanagement o en el uso de estrategias poco efectivas que puedan generar estrés adicional (Wibowo et al., 2022).

Cultura organizacional.

Un desafío importante es sostener la cultura organizacional, ya que sin interacción directa es difícil forjar un sentido de cohesión o pertenencia a la empresa (Prasad et al., 2020). En la empresa tradicional donde la interacción presencial es la base para fortalecer los lazos entre los colaboradores y transmitir los objetivos y los valores de la organización, el trabajo a distancia puede dificultar el establecimiento de esa cultura común y sensación de pertenencia (Ogbu et al., 2024). La falta de encuentros en persona puede afectar la motivación el compromiso o la colaboración entre quipos de trabajo (Spicer, 2020).

Asimismo, los colaboradores remotos pueden sentirse aislados, lo que afecta negativamente en su salud mental y a su vez en su rendimiento (Prasad et al., 2020). Es fundamental que las compañías encuentren estrategias para fomentar nuevas formas de interacción, comunicación, trabajo en equipo y la alineación de valores comunes, haciendo uso de las herramientas digitales para mantener una cultura cohesionada y sólida, incluso en el entorno cibernético (Bagga et al. 2023).

Liderazgo.

Sin embargo, estos retos pueden ser abordados de manera efectiva con el apoyo de un líder con ciertas características. Según Sull et al. (2020), un líder de equipo remoto debe tener fuertes habilidades de comunicación asertiva, clara y eficaz, así como la capacidad de establecer metas y expectativas precisas lo que dará estabilidad y guía al equipo. Asimismo, Eikenberry y Turmel (2024), manifiestan que ser empático, tomar en cuenta y comprender las necesidades emocionales del grupo generará confianza y un sentimiento de cohesión y pertenencia que combate uno de los desafíos planteados en el párrafo anterior. Además, este debe ser capaz de promover la autonomía, mediante el trabajo por objetivos y resultados, y no por horas trabajadas, lo que contribuye con el balance vida personal- trabajo (Sull et al., 2020). Un buen líder es flexible, se adapta a los horarios variados y a las dinámicas de la realidad remota, motiva al equipo y mantiene su compromiso (Sinclair et al, 2021). Por otra parte, es de vital importancia que el líder maneje las herramientas tecnológicas necesarias para resolver conflictos de manera eficaz y que trabaje por la creación de una cultura organizacional sólida a pesar de la distancia (Byrd, 2022).

Consecuencias de una inadecuada gestión de trabajo remoto.

Una gestión poco efectiva del rendimiento remoto puede tener muchas consecuencias negativas para los colaboradores como para la organización. La disminución de la productividad es una de ellas, debido a que sin un buen liderazgo los empleados pueden sentirse desorientados o sin objetivos concretos (Aguinis y Burgi, 2021). La falta de comunicación efectiva entre los grupos también genera un sentimiento de desconexión, malentendidos o retrasos en proyectos (Morrison y Ruiz, 2020). Otras consecuencias son que el aislamiento y el decaimiento de motivación se acrecienten y que bienestar de los trabajadores decaiga generando una mayor rotación de personal (Franken et al., 2021). Una consecuencia común puede ser la baja calidad de trabajo, ya que, si los colaboradores no se

sienten comprometidos, motivados o no cuentan con los recursos adecuados, sus productos finales pueden perder calidad (Perron et al., 2022). En una instancia final, la organización puede experimentar un deterioro de su cultura organizacional y una pérdida de competitividad que afecte su reputación y su capacidad para alcanzar objetivos estratégicos.

Estrategias aplicadas para gestionar el trabajo remoto.

El propósito de esta sección será explicar las estrategias que se han implementado previamente para mejorar la gestión del desempeño del trabajo remoto y evitar las consecuencias de una mala gestión. Principalmente, al tratarse de otra modalidad laboral, la tecnología y su perfeccionamiento constante ha sido la clave durante los últimos años (Ilag, 2021). En los primeros años del trabajo remoto, antes de la pandemia, las compañías dependían de llamadas telefónicas y correos electrónicos para abrir canales de comunicación y coordinar tareas (Lim, 2021). Atendiendo a esta necesidad, surgieron plataformas como Zoom o Skype, que derribaron las barreras geográficas y facilitaron las reuniones virtuales (Matulin et al., 2021). A medida que el mundo migraba más a esta modalidad se fortalecieron las herramientas de colaboración de equipo como Microsoft Teams y Slack, las mismas que brindan herramientas de comunicación instantánea, almacenamiento compartido y gestión de proyectos (Simon, 2021). Últimamente, estas herramientas incluyen automatización e inteligencia artificial, lo que ha optimizado aún más la gestión de tareas y la comunicación, haciendo el trabajo remoto más armonioso, eficiente y alineado a los objetivos de cada empresa (Islam y Naseem, 2025).

Por otro lado, para abordar el reto de la construcción de una cultura organizacional común, las empresas también han tenido que arreglársela con estrategias de conexión emocional y comunicación abierta para los miembros del equipo (Pianese et al., 2023). Utilizando el mismo medio de las reuniones virtuales se han fomentado espacios de interacción social como las “happy hours” que están en auge (Lojeski y Reilly, 2020), estas

incluyen “virtual scape rooms” que funciona como estrategia de team building en la que los participantes resuelven problemas en conjunto (Piernas et al., 2024) o juegos tradicionales en su versión online como trivias o bingo para fomentar el ocio y la diversión (Lojeski y Reilly, 2020). Existen empresas 100% remotas como Gitlab o Zapier que han establecido tradiciones digitales como celebraciones virtuales de cumpleaños, logros, o aniversarios de la empresa creando un sentido de cohesión aun en la distancia (Pritwiraj et al., 2021). Asimismo, empresas como PwC, IBM o Spotify han logrado implementar mentorías virtuales y programas de bienestar para asegurar que los empleados se sientan respaldados en lo profesional y en lo personal (Junn et al., 2023). Estas prácticas son muy valiosas para que el colaborador se sienta valorado, incluido y parte de una meta común, generando así una cultura organizacional sólida (Junn et al., 2023).

En cuanto a las estrategias de buen desempeño las empresas que han venido migrando a la modalidad híbrida o remota en los últimos años han basado sus métodos en autonomía y responsabilidad, y feedback continuo (Geldart, 2021). En cuanto a la autonomía y la responsabilidad, empresas como Automattic, la compañía detrás de WordPress adoptó desde un principio el enfoque basado en resultados, donde los empleados son capaces de gestionar su propio horario y trabajan desde cualquier lugar, con la condición de siempre cumplir los objetivos esperados (Kaakandikar y Gawande, 2023). Esta estrategia pertenece a un grupo grande de estrategias que se centran en medir el éxito a través de resultados y no de horas trabajadas, se prioriza el impacto y la calidad de los proyectos presentados (Kaakandikar y Gawande, 2023). En cuanto al feedback, se sabe que en cualquier modalidad de trabajo este es muy relevante, pero cuando de trabajo remoto se habla adquiere una dimensión aún más importante ya que fomenta el desarrollo del empleado y su sentido de cohesión con la firma aún en la distancia (Jansson y Kangas, 2025). Dropbox, realiza reuniones semanales 1:1 entre sus managers y empleados para revisar el progreso de proyectos y brindar retroalimentación

en el transcurso de las tareas lo que evita problemas a largo plazo (Belling, 2021). Asimismo, existen herramientas digitales para proporcionar feedback de manera continua a través de encuestas de desempeño como 15Five y Lattice que son empleadas por empresas como Slack y Airbnb (Carroll et al., 2022).

Propuesta

1. Objetivo General: Proponer estrategias de flexibilidad laboral acordes a la realidad organizacional de Diners con el fin de fortalecer el bienestar laboral y la productividad.

2. Objetivos específicos:

2.1 Evaluar la percepción de los empleados respecto a las medidas de flexibilidad laboral que maneja actualmente la compañía.

2.2 Analizar la flexibilidad laboral existente en Diners Club del Ecuador y su impacto en sus colaboradores, con el fin de determinar su influencia en el desempeño organizacional y en la satisfacción de sus empleados.

Productos y actividades.

En esta sección se procederá a explicar cómo se cumplirá tanto con el objetivo general como con los específicos mediante la implementación de ciertas metodologías tales como un mapa de calor, entrevistas a los colaboradores y un cuestionario cualitativo enviado a los empleados con la colaboración del área de recursos humanos. Inicialmente, se iba a trabajar con los departamentos de TI y Negocios para el mapa de calor y las entrevistas a los colaboradores, sin embargo, por decisiones internas de la organización el trabajo se redujo netamente al área de Negocios. Por otro lado, el cuestionario cualitativo fue enviado a toda la organización.

Ahora bien, antes de explicar la implementación de estas estrategias es oportuno hablar de cómo funcionan las mismas. La primera metodología que se utilizará es el mapa de

calor. El mapa de calor fue inventado por Comarc Kinney quien lo introdujo en la comunidad científica en los años 90 (Netek et al., 2018). Él lo desarrollo y aplicó en el campo financiero para que los operadores pudieran visualizar el mercado en tiempo real (Du et al., 2022). No obstante, el uso de colores para distinguir y representar datos ya existía hace mucho tiempo atrás en forma de diagramas, termómetros visuales, mapas coropléticos, entre otros (Wilkinson y Friendly, 2009). Fue así que esta técnica visual se fue expandiendo en los diversos campos del saber desde las finanzas, hasta la psicología (Wilkinson y Friendly, 2009).

Conocido en inglés como Heatmap, el mapa de calor es una herramienta para visualizar datos que se representan mediante colores (Gehlenborg, 2012). Por lo general, los colores más cálidos o fuertes como rojo, naranja o amarillo representan los valores más altos o las zonas más intensas y los colores más fríos como azul o verde indican valores más bajos (DeBoer, 2015). No obstante, cada investigador puede elegir la gama de colores que más se ajuste a sus necesidades.

En el caso de la aplicación para Diners Club con la temática de flexibilidad laboral se procedió a analizar la descripción de los cargos del departamento de Negocios comparándolos con las tendencias del mercado y con la ayuda de la inteligencia artificial bajo tres dimensiones de flexibilidad laboral: modalidad de trabajo, horarios flexibles y tiempo libre. La modalidad de trabajo comprende presencial, híbrido y remoto, asignándole un punto a presencial, dos a híbrido y tres a remoto. En cuanto a los horarios flexibles, el análisis se enmarca en la capacidad del empleado en ajustar sus horarios basados en los márgenes de rendimiento y productividad. Esta dimensión mide a baja flexibilidad con un punto, moderada flexibilidad con dos puntos y alta flexibilidad con tres puntos. Finalmente, la dimensión de tiempo libre comprende qué tan fácil es para ese cargo tomar tiempo libre para atender necesidades personales y familiares y se mide del mismo modo que los horarios

flexibles. Se asignarán colores haciendo un promedio de las tres dimensiones que se calificarán del uno al tres, siendo el uno el cargo con menor flexibilidad laboral representado con un celeste tenue y a partir del dos con treinta y tres al tres un morado intenso representando una mayor flexibilidad laboral.

En rasgos generales se obtuvieron algunos patrones interesantes en el mapa de calor, que fueron clave para sacar conclusiones sobre las tendencias actuales de flexibilidad que posee la competencia. Primero, cuando existe alta responsabilidad, la flexibilidad será media. Los puestos de jerarquía alta suelen tener un promedio de dos sobre tres. Esto demuestra que, aunque su posición es estratégica, gozan de flexibilidad media en horario y tiempo libre. Además, los cargos gerenciales no pueden trabajar 100% en remoto ya que sus equipos dependen de ellos. Por otro lado, los cargos administrativos tienen más flexibilidad en cuanto a la modalidad, permiten mayor trabajo híbrido o incluso remoto, pero aun así el horario flexible es moderado en los cargos en los que hay una fuerte colaboración con otras áreas. Otra conclusión interesante es que los cargos comerciales son los menos flexibles, por la naturaleza de sus roles tienden a salir frecuentemente al “campo”. Son más rígidos en términos de horario y tiempo libre y tienen una modalidad más presencial por su interacción constante con clientes. Por otro lado, la modalidad híbrida es bastante viable en puestos de marketing digital, estrategia y análisis de datos, esto debido a la facilidad de trabajar virtualmente por sus actividades.

El segundo método utilizado en esta investigación fueron las entrevistas a los colaboradores. Las entrevistas han sido utilizadas por años en diversos campos, no obstante, como método de estudio cualitativo se formalizó con el auge de la antropología y la sociología (Roulston y Choi, 2018). Las entrevistas lograron consolidarse como el método de recolección de información cualitativo por excelencia a la hora de recabar experiencias, percepciones y significados que las personas atribuyen a ciertas situaciones, interacciones o

fenómenos (Roulston, 2012). En los años XX hubo influencias clave como John Dewey y posteriormente investigaciones en el área de la psicología social (Bjerg y Rasmussen, 2008). Las entrevistas son cruciales en las ciencias que tratan con humanos pues se busca explorar la complejidad de estos los cambios y las dinámicas sociales en las que se desenvuelven (Lee, 1993). Para los investigadores es beneficioso utilizar este método ya que les brinda la capacidad de obtener información rica y detallada logrando profundizar en temáticas emergentes y la valiosa oportunidad de construir rapport con los participantes, lo que genera respuestas más sinceras y reflexivas que con los métodos cuantitativos tradicionales (Oliff et al., 2021).

En el caso del reto Diners la aplicación de entrevistas a los colaboradores se dio a dos grupos: los contribuidores individuales (puestos operativos) y a la línea de supervisión (puestos ejecutivos y jefes de área). Se contó muestra de siete participantes voluntarios cuatro colaboradores individuales y tres líneas de supervisión. Naturalmente, las preguntas fueron distintas para ambos grupos con el fin de obtener una visión variada de la flexibilidad en la empresa consultando a dos dimensiones distintas de la jerarquía organizacional. Las preguntas de entrevistas para los contribuidores individuales fueron las siguientes: ¿Qué comprende usted por flexibilidad laboral?; ¿Cuáles son los pasos que debes seguir cuando solicitas tiempo libre para atender temas personales?; 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)?; ¿Qué opciones consideras más adecuadas para organizar tu jornada laboral de manera que puedas equilibrar de forma más efectiva tus responsabilidades personales y profesionales?

Para la primera pregunta ambos grupos responden que flexibilidad laboral es la capacidad de adaptar horarios y espacios de trabajo fortaleciendo el equilibrio entre las necesidades personales y la vida laboral, a esto se le suma otra idea bastante repetida entre los

entrevistados que fue el trabajo por objetivos y metas y no por horas. En resultados generales, los colaboradores opinan que la flexibilidad laboral no nada más es posible, sino, necesaria en debido a la oferta actual, siendo la modalidad híbrida una de las más valoradas. Otro punto clave mencionado, fue que la productividad no es exclusiva de la presencialidad y que la flexibilidad favorece tanto la relación con clientes como la eficiencia interna. Para llegar a un equilibrio óptimo entre la vida y el trabajo, se resalta la importancia de una adecuada gestión de tiempo, agendas estables y claridad de metas.

En el caso de las líneas de supervisión se mantuvo la primera pregunta pues era valioso llegar a un consenso de qué es la flexibilidad según todos los puestos sin importar la jerarquía para generar un concepto común. Las siguientes preguntas fueron: ¿A su criterio qué tan posible es dar flexibilidad a su equipo de trabajo?; ¿Qué tipo de flexibilidad considera que sería más beneficiosa para el equipo que supervisa?; En términos de productividad, ¿observa algún cambio en los empleados cuando tienen más flexibilidad? y ¿Qué tan efectivo cree que es el sistema actual de flexibilidad laboral en su área de trabajo?

Las respuestas recogidas evidencian que la flexibilidad laboral no solo es posible, sino necesaria para el bienestar y el rendimiento de los equipos. El modelo híbrido se presenta como el formato más beneficioso, al permitir un equilibrio entre las interacciones presenciales estratégicas y la eficiencia del trabajo remoto, especialmente en tareas que no requieren presencia física constante. Sin embargo, también se advierte que esta flexibilidad debe aplicarse de manera coherente y equitativa, ya que las inconsistencias en su implementación generan malestar y sensación de desigualdad entre los colaboradores. Aunque algunos líderes reconocen que la productividad puede variar en el teletrabajo, también destacan que la posibilidad de romper con la rutina diaria reduce significativamente el estrés y mejora el ambiente laboral. Por otro lado, la rigidez de ciertos sistemas actuales — como la exigencia de visitas físicas sin considerar la disponibilidad real de los clientes — se

percibe como contraproducente, afectando la eficiencia y sobrecargando a los equipos. En general, los participantes consideran que una flexibilidad bien estructurada, basada en objetivos y centrada en las necesidades reales del trabajo, puede potenciar tanto la productividad como el compromiso de los empleados.

Finalmente, el último método empleado por el equipo de investigadores fue la aplicación de un cuestionario cualitativo. Los cuestionarios cualitativos han sido ampliamente utilizados en investigaciones cualitativas para obtener información detallada y profunda sobre percepciones, experiencias y opiniones de los participantes a través de preguntas abiertas (Gerring, 2017). En contraposición de los cuestionarios o encuestas cuantitativas, que tienen un enfoque numérico y preguntas cerradas, lo cualitativo de este método nos lleva a analizar y comprender el “cómo” y el “por qué” de los fenómenos investiga² gracias a la perspectiva del participante (Ricci et al., 2019). El desarrollo de esta herramienta fue gradual a lo largo del siglo XX, naturalmente, fue en las ciencias sociales donde se creó y aportó grandes contribuciones a los campos de la psicología, sociología y psicología (Landsheer y Boeije. 2010). Figuras como Mead y Malinowski de la Escuela de Chicago sentaron las bases de este enfoque al incorporar métodos como entrevistas abiertas en sus investigaciones (Landsheer y Boeije. 2010). Actualmente, los cuestionarios cualitativos son comunes en disciplinas como la educación, el trabajo social y los estudios culturales, donde se valoran la subjetividad y el contexto de los fenómenos humanos (Oremus et al., 2005).

Para el estudio, el equipo de investigación contó con la gentil ayuda del departamento de Talento Humano de Diners Club quienes enviaron el cuestionario de manera masiva a todos los colaboradores y al cabo de una semana obtuvimos 34 resultados. Se trabajó con respuestas cualitativas ya que lo que se buscaba medir eran opiniones y no números ya que se trató con el capital humano de la empresa. Contamos con tres preguntas las cuales fueron: ¿Qué comprende usted por flexibilidad laboral?; ¿Qué sugerencias tiene en términos de

flexibilidad laboral para implementar dentro de su rol?; ¿Qué beneficios cree que tendría la flexibilidad laboral en su productividad y bienestar personal? Nuevamente, la pregunta 1 se repite tanto en el cuestionario cualitativo como en las entrevistas pues los investigadores buscaban entender cuál es nivel de conocimiento sobre que es la flexibilidad laboral y a su vez generar un concepto conjunto que le sirva a la empresa. Las preguntas fueron seleccionadas cuidadosamente para no generar un espacio de queja, si no de reflexión y contribución a fortalecer el bienestar de la empresa y de sus colaboradores.

De las 34 respuestas, en la pregunta uno, 20 participantes que equivalen al 59% opinan que la flexibilidad laboral se trata de la capacidad que tiene el empleado de administrar sus tiempos es decir su horario y su ubicación de trabajo. Dentro de las 14 respuestas restantes ocho personas que equivalen al 24% opinan que la flexibilidad laboral es la capacidad de la empresa de entender las necesidades del colaborador. Cuatro personas equivalentes al 11% opinaron que la flexibilidad laboral se trata no de cumplir un horario rígido, sino, de basar el cumplimiento en metas y objetivos. Finalmente, dos personas opinaron que la flexibilidad laboral es el perfecto balance entre el equilibrio trabajo-vida.

En la pregunta dos, 20 personas que equivalen al 59% opinan que se debería permitir el teletrabajo ciertos días de la semana. Por otro lado, seis personas equivalentes al 18 % sugirieron flexibilizar los horarios en términos de entrada o salida. Dentro de las ocho respuestas restantes tres que equivalen al 9% sugieren reducir la carga laboral para aumentar la flexibilidad. Otro 9% no tiene una sugerencia para esto. Una persona sugirió tener flexibilidad en las visitas comerciales y otra persona sugirió más ayuda con el área de soporte operativo.

Finalmente, en la pregunta tres, 24 personas que equivalen al 71% dijeron que los beneficios que se obtiene al mantener una modalidad flexible en cuanto a horarios o teletrabajo ya sean no preocuparse por la movilización, el tráfico, encontrar parqueadero,

tener más tiempo con su familia o mascotas volvía la vida más sostenible en términos de tiempo y satisfacción, y esto automáticamente mejoraba su productividad en el trabajo. De los diez restantes, ocho que equivalen al 23% opinaron que los beneficios de la flexibilidad laboral impactan directamente al equilibrio trabajo-vida. A su vez mencionaron que esto beneficia tanto a su vida personal como al ambiente laboral. Una persona aseguró que la flexibilidad laboral hace que se perciba a la empresa como más humana y orientada a las necesidades de los colaboradores. Finalmente, otra persona respondió ningún beneficio.

Recomendaciones.

Una vez revisados los resultados tanto de la encuesta masiva como de las entrevistas a colaboradores, se puede evidenciar que existen factores positivos dentro de la empresa, como que existe un fuerte nivel de confianza dentro de los equipos para pedir permisos para atender temas personales a sus líneas de supervisión, lo que evidencia un buen nivel de flexibilidad. Además, se destacó que a pesar de que se han reducido los días de teletrabajo, los colaboradores se encuentran conformes con las herramientas digitales y tecnológicas que Diners les ha proporcionado y estos son factores que apoyan a la flexibilidad dentro de los equipos

Es evidente que Diners Club ha mostrado una preocupación legítima por garantizar la productividad y el compromiso de sus colaboradores. Muchas de las recomendaciones que se recopilaron de los colaboradores para mejorar la flexibilidad se inclinaban a los horarios flexibles. El tener una ventana flexible para iniciar la jornada, por ejemplo: entrada entre las 7:30 y 9:30 am con una salida proporcional podría ser una opción interesante. Se recomienda esta estrategia ya que se ha probado como una herramienta de alto impacto y bajo costo entre las empresas impactando directamente a la percepción de bienestar, manteniendo la disponibilidad operativa necesaria, sin reducir la eficiencia y productividad.

Por otro lado, en cuanto al área comercial específicamente de las personas que tiene salida continua a campo, se mencionó que tienen un número rígido de visitas físicas con clientes, sin considerar adecuadamente su disponibilidad real. Esta práctica genera ineficiencias operativas, reuniones de bajo impacto y un desgaste innecesario para los colaboradores, quienes muchas veces priorizan cumplir la meta numérica en lugar de construir relaciones de valor. Además, este enfoque limita la flexibilidad necesaria para gestionar clientes estratégicos, afecta el equilibrio entre la vida personal y laboral ya que muchas personas se llevan trabajo a casa, y reduce la percepción de efectividad en los equipos de ventas.

Por ello, se propuso flexibilizar este esquema, enfocando los indicadores en la calidad y resultados de las gestiones comerciales más que en la cantidad de visitas presenciales. Se sugiere validar otros canales de interacción, como reuniones virtuales o presentaciones digitales, dependiendo de la disponibilidad del cliente. Esta evolución permitiría optimizar recursos, fortalecer relaciones comerciales de largo plazo y mejorar tanto la productividad como el bienestar de los colaboradores.

Se comprende que la decisión de eliminar los días de trabajo híbrido pudo estar motivada por la necesidad de reforzar el control operativo, especialmente en un contexto donde aún se están madurando las prácticas de teletrabajo.

Sin embargo, los hallazgos también revelan que gran parte de la competencia directa en el mercado ha optado por mantener o incluso ampliar esquemas de flexibilidad laboral. Esto no solo se traduce en un diferencial competitivo en términos de atracción y retención de talento, sino que impacta directamente en el bienestar y la productividad de los colaboradores, como señalaron los propios empleados en las entrevistas. De hecho, la mayoría asocia la flexibilidad con una mayor motivación, reducción del estrés, y una mejor percepción del empleador *“se percibe a la empresa como más humana”*.

En este sentido, se recomendó reconsiderar la estrategia adoptada. En lugar de restringir los esquemas de modalidad, proponemos implementar programas de capacitación en autogestión, responsabilidad y productividad remota. Estas capacitaciones permitirían que los colaboradores desarrollen habilidades para gestionar su tiempo y resultados de manera más eficiente, garantizando que la flexibilidad no implique una pérdida de control o disminución de desempeño. En el caso de que la logística sea un inconveniente se podría generar un curso o cursos digitales en la plataforma Academia Diners. Tras la impartición de las capacitaciones se podría hacer una evaluación de desempeño, tal vez conciliando un día semanal de trabajo remoto para contrastar los resultados en el desempeño que se obtuvieron previamente vs. los obtenidos tras el curso realizado. A partir de esas pruebas se podría decidir formalizar una modalidad híbrida competitiva con el mercado.

Finalmente, se subrayó la importancia de aplicar estos esquemas de manera homogénea entre los diferentes niveles y equipos, para evitar percepciones de inequidad que actualmente generan malestar interno. Una implementación planificada, acompañada de comunicación clara y entrenamiento adecuado, reforzaría no solo la productividad sino también el sentido de pertenencia y compromiso hacia Diners Club.

Evaluación de resultados.

Flexibilidad de horarios.

En cuanto a la implementación de un horario de entrada flexible, se requiere un monitoreo constante de su impacto en la satisfacción y productividad de los colaboradores. Para ello, es clave analizar el cumplimiento de objetivos diarios, la puntualidad y el uso efectivo de las franjas horarias. Complementariamente, se deben aplicar encuestas de clima laboral que midan la percepción de bienestar y autonomía, para validar si esta medida contribuye positivamente al equilibrio entre la vida personal y profesional.

Revisión del enfoque comercial.

La flexibilización de la modalidad de visitas comerciales y el número de estas debe ir de la mano del cambio de los indicadores de gestión, teniendo como prioridad la calidad de interacciones antes de la cantidad. Para medir y evaluar esta transformación, es oportuno contrastar los resultados comerciales y la satisfacción de los clientes antes y después del ajuste. Asimismo, se recomienda hacer uso de los canales de interacción existentes en la empresa para medir la efectividad de la estrategia mediante feedback del cliente y el éxito de cierres de oportunidades de negocio.

Capacitación de autogestión y teletrabajo.

Capacitar al personal en términos de autogestión y productividad remota es clave para garantizar que la flexibilidad laboral no se traduzca a pérdida de eficiencia. La evaluación de esta estrategia debe basarse no solamente en la participación de los colaboradores, sino, en resultados que arrojen pruebas de conocimientos. Además, se animó a la empresa a llevar a cabo un programa piloto implementando un día a la semana por un tiempo de prueba que consideren prudente. Una vez acabado este periodo medir indicadores de productividad, eficiencia y satisfacción en una prueba para conocer si ha resultado valioso y se puede oficializar la modalidad híbrida en la empresa.

Se hace énfasis en que la comunicación interna clara y constante es la piedra angular para cualquier cambio organizacional sea un éxito. Es relevante también estar seguros de que los trabajadores han comprendido las nuevas políticas y se sientan escuchados y parte del proceso. Se recomienda implementar espacios de retroalimentación periódicos en plataformas digitales para lograr fomentar una cultura organizacional abierta, cooperativa y con iniciativa de mejora continua.

Conclusiones

Este trabajo de titulación permitió el análisis profundo de la realidad actual de flexibilidad laboral en Diners Club del Ecuador, mediante las percepciones y experiencias de sus trabajadores y la comparación con el mercado. Las tres herramientas empleadas; mapa de calor, cuestionario cualitativo y entrevistas a colaboradores arrojaron la opinión generalizada de que la flexibilidad laboral es altamente valorada y que la asocian con bienestar y productividad.

Por un lado, el mapa de calor reveló patrones de mercado interesantes. Se observó que los cargos con alta responsabilidad tienen flexibilidad media por su responsabilidad con sus equipos, mientras que cargos administrativos tienen mayor adaptabilidad a una modalidad híbrida pero con limitantes en flexibilidad de horario y en tiempo libre. Por otro lado, los roles comerciales son los menos flexibles por sus funciones de campo y visitas rígidas a clientes. Estos hallazgos resaltan la necesidad de ajustar las políticas de la empresa a la oferta del mercado para mantenerse competitivos.

Las entrevistas a los colaboradores sin importar el rango de jerarquía coincidieron en que la modalidad híbrida era el esquema ideal a manejar con sus equipos y que sería muy viable por la naturaleza de sus funciones. Además, se destaca que la flexibilidad se debe aplicar a de manera equitativa para evitar percepciones de favoritismo e injusticia. Por su lado, el cuestionario cualitativo creó un concepto generalizado de flexibilidad laboral basándose en la capacidad de gestionar los tiempos y el lugar de trabajo. Casi el 60% de los participantes vincularon a la flexibilidad laboral con la mejora de la calidad de vida y una percepción más positiva de la empresa.

Para finalizar, la flexibilidad laboral bien diseñada e implementada, es compatible con la productividad y es una palanca estratégica para potenciarla al máximo. Es así que el estudio propone formalizar los esquemas híbridos, precedidos de formación en autogestión y

mecanismo de evaluación continua. Así, Diners Club del Ecuador puede alinearse a las mejores prácticas del mercado, fortaleciendo su propuesta de valor y retención del talento, consolidando una cultura organizacional adaptativa, humana y sostenible.

Referencias

- Aguinis, H., & Burgi, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Alagasan, K., Alkawaz, M., Hajamydeen, A., & Mohammed, M. (2021, August). A review paper on advanced attendance and monitoring systems. In *2021 IEEE 12th Control and System Graduate Research Colloquium (ICSGRC)*, 195-200.
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability*, 15(5), 45-129.
- Ardebili, A., Latifian, A., Aziz, C., BinSaeed, R., Alizadeh, S., & Kostyrin, E. (2023). A comprehensive and systematic literature review on the employee attendance management systems based on cloud computing. *Journal of Management & Organization*, 29(4), 679-696.
- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M., Asgari, H., Filipe, J., & Azar, A. (2020). The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. *Mathematics*, 8(10), 18-44.
- Auten, J. H. (1982). Productivity: A Challenge for the 80's. *FBI L. Enforcement Bull.*, 51, 4.
- Awan, S., Habib, N., Shoaib, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE open*, 10(4), 21-58.
- Babapour, M., Hultberg, A., & Bozic, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294-311.
- Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Bjerg, H., & Rasmussen, L. (2008). Enacting subjectivities in educational history: Methodological reflections on the use of qualitative interviews for history writing. *Paedagogica Historica*, 44(6), 721-731.
- Belling, S. (2021). Apress. *Remotely possible*. 7(2), 25-37.
- Boyatzis, R. (1991). The competent manager: A model for effective performance. *John Wiley & Sons*, 34(2), 12-24.
- Byrd, M. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145-162.
- Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9(2), 8-21.
- Carroll, C., Bernal, J., Bhullar, A., & Abhari, K. (2022). The future of employee experience. *Human Resource Development International*, 30(2), 25-67.

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organizational performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Chewe, B., & Taylor, T. (2021). Disciplinary procedures, employee punctuality and employee performance at Ndola city Council (Zambia). *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 4(2), 32-48.
- Cobble, D. (1991). Organizing the postindustrial work force: Lessons from the history of waitress unionism. *ILR Review*, 44(3), 419-436.
- DeBoer, M. (2015). Understanding the heat map. *Cartographic perspectives*, (80), 39-43.
- Diners Club Ecuador. (2025.). *Quienes somos*. <https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>
- Du, X., Li, G., Han, G., Zhou, Q., & Lin, S. (2022). Research on Demonstrate Transportation Development with Heat Map. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 43, 99-104.
- Eikenberry, K., & Turmel, W. (2024). The Long-distance Leader: Revised Rules for Remarkable Remote and Hybrid Leadership. *Berrett-Koehler Publishers*, 21(1), 23-45.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I., & da Silva, M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
- Findstack. (2024). *Remote work statistics*. Findstack. Recuperado el 21 de marzo de 2025, de https://findstack.es/resources/remote-work-statistics?utm_source=chatgpt.com
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131-1149.
- World Economic Forum. (2023, noviembre 2). Global Remote Work Index 2023. *World Economic Forum*. Recuperado el 21 de marzo de 2025, de <https://www.weforum.org/stories/2023/11/global-remote-work-index-2023/>
- Gehlenborg, N., & Wong, B. (2012). Heat maps. *Nature Methods*, 9(3), 213.
- Geldart, S. (2022). Remote work in a changing world: a nod to personal space, self-regulation and other health and wellness strategies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4873.
- Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual review of political science*, 20(1), 15-36.
- Gródek, Z., Kajrunajtys, D., Siguencia, L., & Zaucha, A. (2018, May). EPSS—method and tools for improving the competence in the XXI century. In *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*, 5(1), 272-282.
- Gross, D., & Sampat, B. (2020). Inventing the endless frontier: The effects of the World War II research effort on post-war innovation. *National Bureau of Economic Research*, 7(1), 1-58.
- Handayani, S., & Khairi, M. (2022). Study on the role of quality of work life and leadership on employee performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 24-27.

- Ilag, B. (2021). Tools and technology for effective remote work. *International Journal of Computer Applications*, 174(21), 13-16.
- Ingusci, E., Signore, F., Cortese, C., Molino, M., Pasca, P., & Ciavolino, E. (2023). Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages scale. *Quality & Quantity*, 57(2), 1159-1183.
- Islam, A., & Naseem, A. (2025). Role of Industry 4.0 tools in organizational performance of the IT sector. *Kybernetes*, 54(3), 1752-1779.
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107-240.
- Jansson, L., & Kangas, H. (2025). The art of staying in touch—exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel review*, 54(2), 660-679.
- Jeske, D. (2021). Monitoring remote employees: Implications for HR. *Strategic HR Review*, 20(2), 42-46.
- Junn, J., Whitman, G., Wasnik, A., Wang, M., Guelfguat, M., Goodman, E., & Middlebrooks, E. (2023). Virtual mentoring: a guide to navigating a new age in mentorship. *Academic radiology*, 30(4), 749-754.
- Kalaj, E., & Barbullushi, E. (2023). How and How Much digitalization affected enterprise performance during covid-19 pandemic. *Regional Science Inquiry*, 15(1), 97-108.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 7-20.
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (2009). Psychological Testing, principles, applications and issues. *Wadsworth Editorial*, 6(2), 24-56.
- Kaakandikar, R., & Gawande, R. (2023). Unveiling the virtual frontier: Exploring the dynamics challenges and oppor-tunities of remote work and virtual teams. *Community Practitioner*, 20(7), 10-17.
- Kaidos, W. (2020). Operational performance measurement: increasing total productivity. *CRC Press*, 7(2), 34-67.
- Khorakian, A., Jahangir, M., Rahi, S., Eslami, G., & Muterera, J. (2024). Remote working and work performance during the COVID-19 pandemic: the role of remote work satisfaction, digital literacy, and cyberslacking. *Behaviour & Information Technology*, 43(10), 1938-1956.
- Kicheva, T. (2021). Opportunities and challenges of remote work. *Izvestiya. Journal of Varna University of Economics*, 65(2), 145-160.
- Kim, H. S., Kim, M., & Koo, D. (2022). From teamwork to psychological well-being and job performance: the role of CSR in the workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3764-3789.
- Kirkman, B., Lowe, K., & Young, D. (1999). High-performance work organizations: Definitions, practices, and an annotated bibliography. *Center for Creative Leadership*, 3(5), 45-65.

- Landsheer, J., & Boeije, H. (2010). In search of content validity: Facet analysis as a qualitative method to improve questionnaire design: An application in health research. *Quality & Quantity*, 44(1), 59-69.
- Latham, G. (2011). Work motivation: History, theory, research, and practice. *Sage publications*, 5(1), 65-72.
- Lee, R. (1993). A Journey to the History of the Interview. *Serendipities*, 3(1), 4-12.
- Lim, W. (2021). History, lessons, and ways forward from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Quality and Innovation*, 5(2), 101-108.
- Lojeski, K., & Reilly, R. (2020). The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work. *John Wiley & Sons*, 30(1), 34-56.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *The social problems of an industrial civilisation*, 8(5), 1-7.
- Matulin, M., Mrvelj, Š., Abramović, B., Šoštarić, T., & Čejvan, M. (2021). User quality of experience comparison between Skype, Microsoft teams and zoom videoconferencing tools. *Cham: Springer International Publishing*, 299-307.
- Morrison, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1-33.
- Moscoso, I. (2025, enero 31). *Desarrollo organizacional* [Conferencia en línea]. Zoom.
- Mutiganda, J., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13, 10-27.
- Netek, R., Pour, T., & Slezakova, R. (2018). Implementation of heat maps in geographical information system–exploratory study on traffic accident data. *Open Geosciences*, 10(1), 367-384.
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Nikmanesh, M., Feili, A., & Sorooshian, S. (2023). Employee productivity assessment using fuzzy inference system. *Information*, 14(7), 423-472.
- O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of Human Relations in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246.
- Ogbu, A., Ozowe, W., & Ikevuje, A. (2024). Remote work in the oil and gas sector: An organizational culture perspective. *GSC Advanced Research and Reviews*, 20(1), 188-207.
- Oremus, M., Cosby, J. L., & Wolfson, C. (2005). A hybrid qualitative method for pretesting questionnaires: the example of a questionnaire to caregivers of Alzheimer disease patients. *Research in nursing & health*, 28(5), 419-430.
- Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and enforced remote working on employee engagement. *Human Resource Development International*, 25(2), 254-270.

- Perron, D., Parent, K., Gaboury, I., & Bergeron, D. (2022). Characteristics, barriers and facilitators of initiatives to develop interprofessional collaboration in rural and remote primary healthcare facilities: a scoping review. *Rural and Remote Health*, 22(4), 1-10.
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345.
- Piernas, J., Meroño, M., & Asenjo, M. (2024). Virtual Escape Rooms: a gamification tool to enhance motivation in distance education. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 27(1), 3-18.
- Popescu, G., Ciurlău, C., Stan, C., Băcănoiu, C., & Tănase, A. (2022). Virtual workplaces in the metaverse: immersive remote collaboration tools, behavioral predictive analytics, and extended reality technologies. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 21-34.
- Popovici, V., & Popovici, A. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University*, 20(1), 468-472.
- Prasad, D., Mangipudi, D., Vaidya, D., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 12-29.
- Prasad, K. (2021). Remote working challenges and opportunities during COVID-19 pandemic. *Journal of Business Strategy, Finance and Management*, 2(1), 01-03.
- Preston, B., & Walker, J. (1993). A Holistic Approach. *PUB TYPE*, 116 (1), 34-56.
- Prithwiraj, C., Crowston, K., Linus, D., Minervini, M. S., & Sumita, R. (2020). GitLab: work where you want, when you want. *Journal of Organization Design*, 9(1), 56-69.
- Rasool, S., Wang, M., Zhang, Y., & Samma, M. (2020). Sustainable work performance: the roles of workplace violence and occupational stress. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 9-12.
- Ricci, L., Lanfranchi, J., Lemetayer, F., Rotonda, C., Guillemin, F., Coste, J., & Spitz, E. (2019). Qualitative methods used to generate questionnaire items: a systematic review. *Qualitative health research*, 29(1), 149-156.
- Roulston, K., & Choi, M. (2018). Qualitative interviews. *The SAGE handbook of qualitative data collection*, 12(1), 233-249.
- Roulston, K. (2012). Interviews in qualitative research. *The encyclopedia of applied linguistics*, 7(5), 1-10.
- Saura, J., Ribeiro, D., & Saldaña, P. (2022). Exploring the challenges of remote work on Twitter users' sentiments: From digital technology development to a post-pandemic era. *Journal of Business Research*, 142(1), 242-254.
- Sasaki, N., Kuroda, R., Tyse, K., & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of occupational health*, 62(1), 21-34.
- Simon, P. (2021). Reimagining collaboration: Slack, Microsoft Teams, Zoom, and the post-COVID world of work. *Racket Publishing*, 3(1), 34-56.

- Sinclair, M., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299.
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of management studies*, 57(8), 1737-1740.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 5(4), 18-35,
- Taylor, F. (1914). Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- Thornhill, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J. M., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., ... & Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54-67.
- Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150-159.
- Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing*, 16(3), 268-285.
- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología (Santiago)*, 30(1), 1-17.
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo 2 Santos, N., Dalluege, C. A., Czakert, J., & 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.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Wibowo, A., Moeins, A., Zami, A., & Endri, E. (2022). Determinants of auditor performance: the role of work productivity in ship safety management. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(1), 1-10.
- Wilkinson, L., & Friendly, M. (2009). The history of the cluster heat map. *The American Statistician*, 63(2), 179-184.