

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

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

Tomas Sebastián Malo Andrade
Psicología

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

Quito, 7 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**

Título del Trabajo de la materia final de la carrera psicología

Tomas Sebastián Malo Andrade

Cristina Crespo: Dra en Humanidades y Artes, mención Educación

Quito, 7 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: Tomas Sebastián Malo Andrade

Código: 00322609

Cédula de identidad: 1720098852

Lugar y fecha: Quito, 7 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UNPUBLISHED DOCUMENT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

El presente estudio resume las mejores prácticas y los retos del trabajo remoto, considerando la realidad de las dinámicas de flexibilidad laboral en Diners Club del Ecuador. A nivel teórico, se enfocará adicionalmente en la importancia de la tecnología para equipos distribuidos. A través de una investigación que incluyó un mapa de calor, entrevistas y un cuestionario cualitativo aplicado a colaboradores, se logró construir un diagnóstico sobre el estado actual del trabajo flexible en la organización. Los hallazgos evidencian que, si bien Diners cuenta con infraestructura tecnológica suficiente, persisten barreras culturales y estructurales que limitan la implementación efectiva de esquemas flexibles. Los colaboradores manifestaron una alta disposición hacia modalidades híbridas, resaltando los beneficios en términos de tiempo, reducción de estrés y mejora del balance vida-trabajo.

Palabras clave: Equipos virtuales, entrevista, mapa de calor, cuestionario cualitativo, flexibilidad laboral.

Abstract

This study summarizes best practices and challenges of remote work, taking into account the reality of flexible work dynamics at Diners Club of Ecuador. On a theoretical level, it also focuses on the importance of technology for distributed teams. Through research that included a heat map, interviews, and a qualitative questionnaire applied to employees, a diagnosis of the current state of flexible work within the organization was developed. The findings show that, although Diners has sufficient technological infrastructure, cultural and structural barriers still hinder the effective implementation of flexible work arrangements. Employees expressed a strong willingness toward hybrid modalities, highlighting benefits in terms of time savings, stress reduction, and improved work-life balance.

Keywords: Virtual teams, interview, heat map, qualitative questionnaire, workplace flexibility.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Abstract.....	6
DESCRIPCIÓN DE LOS INTERESADOS	8
Solicitud de la organización.....	8
Descripción de la organización.....	8
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	10
Naturaleza del problema	10
Beneficios y retos de los equipos virtuales.....	13
Elementos que favorecen el desarrollo de equipos virtuales	15
Liderazgo en equipos virtuales.	15
Comunicación en equipos virtuales.	16
Confianza en equipos virtuales.	18
Herramientas tecnológicas para la colaboración de equipos virtuales.....	19
Estadísticas sobre trabajo virtual	20
Estrategias aplicadas para fortalecer equipos virtuales.....	21
PROPUESTA.....	24
Objetivos	24
Productos y actividades.....	24
Diseño metodológico y elección de herramientas	25
Implementación de las herramientas.....	27
RESULTADOS	31
Mapa de calor.....	31
Cuestionario cualitativo	32
Entrevistas.....	35
CONCLUSIÓN.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	45
ANEXO 1 : MAPA DE CALOR.....	53

DESCRIPCIÓN DE LOS INTERESADOS

Solicitud de la organización

Diners, una de las principales empresas del sector financiero en Ecuador, ha identificado la necesidad de evaluar las mejores prácticas y los retos asociados al trabajo remoto, con un enfoque en la productividad y el bienestar de los empleados. La compañía busca comprender la visión de los colaboradores sobre la flexibilidad laboral y qué retos se enfrentan al implementarla.

Descripción de la organización

La institución financiera Diners Club Ecuador es una reconocida empresa innovadora por su liderazgo en la emisión de tarjetas de crédito y la prestación de servicios financieros innovadores. Fundada en 1968, se convirtió en la primera emisora de tarjetas de crédito en el país (Diners Club Ecuador, 2024). A lo largo de los años, ha ampliado sus servicios para incluir pagos, seguros e inversiones, actualmente a alrededor de un millón de personas que utilizan sus servicios (Temenos, s.f.).

En 2017, la empresa completó su transformación para operar como un banco especializado en el segmento de consumo, adoptando un modelo tecnológico que le permite ofrecer servicios financieros innovadores (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2017).

Es una empresa con un crecimiento exponencial que siempre está buscando implementar nuevos servicios. Diners Club Ecuador forma parte de la red global de Diners Club International, aceptada en más de 200 países y territorios (Diners Club Ecuador, 2024). Como objetivo principal, Diners busca consolidarse como líder en soluciones financieras, promoviendo la innovación y la digitalización de sus procesos. Entre sus metas estratégicas se encuentran: a) fomentar la inclusión financiera a través de herramientas digitales

accesibles; b) garantizar la seguridad en todas sus operaciones mediante tecnologías avanzadas que aseguren transacciones seguras y confiables; c) implementar modelos de trabajo flexibles que potencien la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados (Diners Club Ecuador, 2024). Con estos siendo sus objetivos principales, Diners busca seguir expandiendo sus horizontes.

Actualmente, la empresa es dirigida por un equipo ejecutivo con amplia experiencia en el sector financiero. Mónica Carrión, vicepresidenta del Centro de Servicios, destaca que lideran el mercado ecuatoriano de tarjetas de crédito a través de la innovación y la mejora continua. Siempre están enfocados en construir relaciones duraderas con sus clientes individuales y clientes comerciantes, ayudándoles en cada etapa de sus vidas a tener un mayor crecimiento tanto personal como profesional (Diners Club Ecuador, 2024).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Naturaleza del problema

A continuación, se presentan los conceptos de equipo de trabajo, grupo de trabajo y equipos virtuales, los cuales son fundamentales para entender cómo se organizan las personas dentro de una empresa. Se analizan sus principales diferencias y la forma en que se conforman. Además, se abordan cómo la tecnología ha transformado la manera en que los equipos colaboran y la evolución del trabajo.

Un equipo de trabajo se define como un conjunto de individuos que colaboran de manera coordinada y con una interdependencia funcional para alcanzar un objetivo común dentro de una organización. Esta definición enfatiza la importancia de la interacción entre los miembros y la distribución clara de funciones (Bayona y Heredia, 2012).

Por otro lado, un grupo de trabajo es una estructura más general en la que varias personas comparten un mismo espacio organizacional, pero sin necesariamente una interdependencia en sus tareas o un objetivo común. Se define a un grupo como un conjunto de personas encargadas de una tarea definida. En este sentido, los grupos pueden existir dentro de las organizaciones sin requerir un nivel elevado de colaboración o sin un propósito que unifique a sus miembros en la misma medida que un equipo de trabajo (Diez, 2006).

Un grupo de trabajo y un equipo de trabajo tiene diferencias, aunque ambos implican la reunión de personas para cumplir con tareas organizacionales, existen diferencias clave en su estructura y funcionamiento. Un grupo de personas puede interactuar con el propósito de compartir información o tomar decisiones para que cada uno desempeñe sus funciones de manera independiente, sin necesidad de realizar una tarea colectiva. En contraste, el equipo de trabajo se caracteriza por generar un ambiente positivo mediante un esfuerzo coordinado y colectivo, que va más allá de la suma de las aportaciones individuales (Aguilera, 2006).

Las organizaciones presentan dos formas principales de grupos, los formales e informales, cuyas diferencias se encuentran en su formación, finalidad y dinámica. Los grupos formales son creados explícitamente por la dirección de la organización con fines definidos, como el cumplimiento de objetivos o la realización de funciones específicas, mientras que los grupos informales surgen de manera espontánea a partir de relaciones interpersonales, afinidades emocionales o intereses comunes entre los trabajadores (Viloria et al., 2016).

Además, mientras que desde la administración los grupos informales se entienden como alianzas de poder que pueden apoyar o entorpecer los objetivos de la organización, desde la psicología se consideran espacios de pertenencia e identidad para los empleados. Esta dualidad muestra que ambos tipos de grupos son fundamentales, pero operan con lógicas y efectos diferentes sobre el funcionamiento organizacional (Viloria et al., 2016).

La formación de un grupo implica varias etapas que facilitan su cohesión y eficiencia. Atraviesan cinco etapas en su desarrollo (Tuckman y Jensen 1997 como se citó en Fall & Wejnert, 2005).

- **Formación (*Forming*):** En la primera etapa, los integrantes del grupo se conocen y establecen las bases para trabajar juntos. Predomina la cortesía, la dependencia del líder y la búsqueda de orientación sobre las metas y reglas del grupo. Aún no hay roles claros ni relaciones sólidas (Tuckman y Jensen 1997 como se citó en Fall y Wejnert, 2005).
- **Tormenta (*Storming*):** Dentro de la segunda etapa empiezan conflictos, desacuerdos y tensiones. Los miembros expresan sus opiniones, desafían roles asignados y cuestionan la autoridad. Es una etapa crítica donde se pone a prueba la cohesión del grupo (Tuckman y Jensen 1997 como se citó en Fall y Wejnert, 2005).
- **Normalización (*Norming*):** En esta tercera etapa, el grupo establece normas claras de funcionamiento, cooperación y resolución de conflictos. Se fortalecen las relaciones, se

acepta la autoridad del líder y se afianzan los roles y el grupo comienza a trabajar de forma más cohesionada (Tuckman y Jensen 1997 como se citó en Fall y Wejnert, 2005).

- **Desempeño (*Performing*):** La cuarta etapa es la de mayor productividad. El grupo funciona con autonomía, alta colaboración y eficacia en la ejecución de tareas. Además, los miembros se enfocan en alcanzar los objetivos y muestran un alto grado de compromiso (Tuckman y Jensen 1997 como se citó en Fall y Wejnert, 2005).
- **Disolución (*Adjourning*):** En la última etapa, el grupo se disuelve una vez cumplido su propósito. Los miembros experimentan una mezcla de satisfacción por lo logrado y tristeza por la separación; se cierran tareas y relaciones laborales (Tuckman y Jensen 1997 como se citó en Fall y Wejnert, 2005).

Los equipos en las organizaciones pueden clasificarse en distintos tipos según su propósito, estructura y grado de interacción. Se distinguen entre equipos tradicionales, híbridos y equipos virtuales, resaltando que los primeros operan en espacios físicos comunes, los segundos tienen la modalidad tan presencial como virtual y que los terceros dependen completamente de tecnologías de la información para comunicarse y coordinar actividades (Hung et al., 2021).

En contextos globalizados, surgen los llamados equipos virtuales globales, caracterizados por su diversidad cultural, dispersión geográfica y la necesidad de estructuras de liderazgo flexibles. Estos distintos tipos de equipos exigen enfoques diferenciados para su desarrollo, coordinación y evaluación, dependiendo del entorno tecnológico, la composición del grupo y los objetivos organizacionales (Alon et al., 2023).

Los equipos virtuales son definidos como grupos interdependientes que colaboran en la distancia y utilizan medios electrónicos, como videollamadas, mensajería instantánea y plataformas colaborativas, para coordinar tareas y alcanzar objetivos comunes. La comunicación en estos equipos está mediada exclusivamente por tecnología de la información

y la comunicación (TICs), lo cual genera desafíos adicionales en términos de confianza, sincronización y bienestar psicosocial (Rohwer et al., 2020).

Uno de los factores críticos en la eficacia de los equipos distribuidos es la “configuración digital de la comunicación”, es decir, cómo se usan, combinan y perciben las distintas herramientas tecnológicas por parte de los miembros. Las herramientas tecnológicas son esenciales en el mundo laboral actual, ya que permiten la colaboración global, la flexibilidad operativa y el acceso a talento diverso sin barreras geográficas (Kimura, 2024).

Beneficios y retos de los equipos virtuales.

La digitalización ha facilitado la dispersión geográfica de los equipos, lo que ha permitido a las empresas aprovechar talento de distintas regiones sin incurrir en costos de reubicación (Donthu y Gustafsson, 2020). Esta modalidad de equipos facilita la colaboración entre individuos dispersos en tiempo y espacio mediante tecnologías de comunicación digital, lo cual mejora la capacidad de respuesta ante cambios del mercado. Los equipos virtuales ofrecen ventajas como una estructura organizacional flexible, asignación innovadora de recursos y diversidad de personal, lo cual ha fomentado su adopción en sectores como information technology (IT), outsourcing de servicios, investigación y desarrollo (Bhat et al., 2017).

Estos equipos permiten a las organizaciones aprovechar una red de colaboradores a nivel mundial, fomentando la inclusión de distintas perspectivas y soluciones innovadoras. Además, el trabajo virtual puede ser continuo, operando en distintos usos horarios y permitiendo una productividad de 24/7, optimizando los tiempos de respuesta (Ünal, 2023). Sin embargo, esta modalidad también ha generado nuevos retos en términos de gestión de recursos humanos, comunicación y coordinación de tareas (Kirkman et al., 2004).

En términos de desempeño, los equipos virtuales bien estructurados pueden incluso superar a los presenciales. Destacan que estos equipos tienden a mostrar un mayor potencial de innovación, reducción de costos operativos y ahorro de tiempo, siempre que se manejen adecuadamente los elementos críticos como la confianza, la comunicación y el liderazgo. Un factor que ayuda también el desempeño de los equipos virtuales son las herramientas digitales ya que permiten trazabilidad, duplicación y almacenamiento de la comunicación, lo cual refuerza la transparencia y el aprendizaje organizacional (Morrison y Ruiz, 2020).

Hay varios desafíos a los que se enfrentan los equipos de trabajo virtuales en el campo laboral. La mayor preocupación es la ya mencionada productividad, ya que muchos empleadores dudan de que los empleados trabajen de manera efectiva si no hay nadie que los observe. Para completar, a los empleadores también les resulta difícil predecir el tiempo de trabajo fuera de la oficina (Díaz, 2021). Por ejemplo, una gran cantidad de empleados piden por correo tareas específicas para completarlas, el problema radica en la dificultad para el empleador de predecir o confirmar si estas tareas se están completando o no. A pesar de videoconferencias y chats de equipos, los empleadores a menudo no tienen una correcta visibilidad, una vez que los empleados están solos (Soto, 2020).

Otro desafío importante es la comunicación, ya que la distancia física puede llevar a malentendidos o falla en la transferencia de información; esto puede ser especialmente así si las herramientas tecnológicas no se utilizan de manera correcta o si el equipo no está capacitado profundamente en su uso (Aristizabal, 2021). Por lo tanto, es imprescindible entrenar a los miembros para que usen estas tecnologías.

Además, es crítico para los empleadores balancear la administración de la productividad con el bienestar del empleado; esto se debe a que el trabajo virtual puede borrar la línea entre trabajar y descansar, lo que aumenta la posibilidad del desgaste del sujeto y afecte

su productividad. Por otro lado, existe una preocupación por el envío de correos electrónicos o mensajes después del horario laboral ya que puede causar estrés, disminuyendo la productividad a largo plazo (Soto, 2020).

Elementos que favorecen el desarrollo de equipos virtuales

Liderazgo en equipos virtuales.

El liderazgo ha evolucionado mediante la adopción de la tecnología en el manejo de personal y toma de decisiones. Un líder actual no solo se destaca por sus capacidades de comunicación y administración, sino también por sus competencias en herramientas digitales que permiten coordinar el trabajo remoto y facilitar la gestión del equipo (Valdiviezo, 2022).

En este sentido, la tecnología posibilita el monitoreo en tiempo real mediante plataformas de gestión de proyectos, videoconferencias y análisis de datos, acelerando los flujos de trabajo y mejorando la toma oportuna de decisiones (Puertas y Valdiviezo, 2022).

El desarrollo tecnológico no debe verse como una amenaza para el empleo, sino como una oportunidad para generar mejoras tanto para los colaboradores como para la organización (Munar y Giraldo, 2020). Por ello, es fundamental que los líderes impulsen la educación y capacitación en nuevas tecnologías emergentes. En este contexto, el líder tecnológico juega un rol clave al motivar a los trabajadores, compartiendo conocimientos e ideas sobre herramientas innovadoras como los sistemas Enterprise Resource Planning (ERP), que permiten integrar y optimizar procesos, mejorando la eficiencia operativa (Álvarez, 2021).

La mediación tecnológica también ha transformado las dinámicas jerárquicas y la forma de ejercer influencia. Los líderes virtuales deben adaptarse a la ausencia de contacto físico directo y desarrollar competencias específicas en el uso de tecnologías de comunicación y gestión digital (Garro-Abarca et al., 2020). Herramientas como Microsoft Teams, Slack o Zoom permiten realizar reuniones virtuales de la mejor manera. En este sentido, el liderazgo

se convierte en un rol facilitador, asegurando que los miembros del equipo se sientan cómodos con las herramientas y comprendan los flujos de trabajo digitales (Morrison y Ruiz, 2020).

El liderazgo transformacional se posiciona como el más efectivo en estos entornos, ya que potencia la motivación, la confianza y la conexión entre los miembros, a pesar de la distancia (Greimel y Kanbach, 2023). Además, en los equipos virtuales, el liderazgo tiende a ser más descentralizado y horizontal. La tecnología empodera a los equipos para operar de forma autónoma, siempre que el líder promueva una cultura digital basada en la colaboración y la responsabilidad individual. Esto implica una transición desde el control jerárquico hacia la gestión por resultados, apoyada en indicadores de rendimiento visibles en entornos virtuales (Ünal, 2023).

Finalmente, el rol del líder incluye la adecuada selección de plataformas tecnológicas, alineadas con los objetivos del equipo y brindar la capacitación adecuada. Una mala elección puede afectar negativamente la motivación y la percepción de cercanía del líder, influyendo directamente en el compromiso del equipo. Por tanto, el liderazgo virtual debe enfocarse tanto en lo interpersonal como en el diseño eficaz del ecosistema digital donde opera el equipo (Greimel y Kanbach, 2023).

Comunicación en equipos virtuales.

La comunicación en el ámbito laboral ha sido transformada por la tecnología, que ha brindado herramientas digitales a los equipos para relacionarse con mayor facilidad a través de correos electrónicos, videoconferencias y plataformas de mensajería instantánea (Cakula y Pratt, 2021). Los canales de comunicación en los equipos virtuales ofrecen múltiples medios para la interacción síncrona y asíncrona. Sin embargo, también ha introducido desafíos que deben ser gestionados cuidadosamente. La efectividad de la comunicación en equipos

distribuidos depende no solo de la disponibilidad de tecnologías, sino de su uso estratégico y coherente con las necesidades del grupo (Bhat et al., 2017).

El uso inadecuado de estas soluciones puede provocar malentendidos e información en exceso, lo cual puede acarrear consecuencias negativas en la eficiencia y el clima laboral. Por ello, las corporaciones deben implementar estrategias para mejorar la comunicación digital, capacitando a su equipo en el uso de las herramientas a través de protocolos formales sobre comportamiento digital. Un entorno de comunicación eficiente, complementado con herramientas tecnológicas, mejora la productividad y contribuye a fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia (Bordi et al., 2019).

Una de las principales ventajas es la posibilidad de documentar la comunicación, lo que mejora la trazabilidad y reduce los malentendidos. Se conocen herramientas como Google Docs, Trello o Asana que permiten centralizar la información y registrar discusiones clave. Esta trazabilidad mejora la transparencia, el aprendizaje organizacional y evita la duplicación de esfuerzos (Morrison y Ruiz, 2020). Otro de los beneficios de esta solución incluye una toma de decisiones más ágil y una mayor colaboración, incluso si el trabajo se realiza de forma dispersa (Cakula y Pratt, 2021).

No obstante, la sobrecarga comunicacional es un riesgo, dado que, el uso intensivo de correos electrónicos, chats y videollamadas puede generar fatiga digital y afectar la claridad del mensaje. Una mala configuración de las tecnologías de comunicación digital crea lo que denominan “líneas de falla” o faultlines, que fragmentan al equipo en subgrupos y reducen la cohesión (Kimura, 2024).

Para mitigar estos efectos, es necesario establecer protocolos de comunicación claros, asignar canales para distintos tipos de información y fomentar una cultura de respuestas oportunas. Los líderes deben actuar como moderadores digitales, asegurando que todos los

miembros tengan acceso equitativo a la información y que las herramientas utilizadas promuevan la inclusión (Greimel y Kanbach, 2023).

Confianza en equipos virtuales.

La construcción de confianza es un factor crítico en equipos virtuales, dado que la distancia física elimina señales sociales importantes como el contacto visual o el lenguaje corporal. En este sentido, la tecnología puede ser tanto una barrera como un puente para la generación de vínculos interpersonales. Las herramientas digitales, cuando se utilizan con frecuencia y transparencia, pueden generar una percepción de presencia virtual que facilita la confianza entre los miembros del equipo (Hung et al., 2021).

La confianza en entornos digitales se construye a partir de la consistencia en la comunicación, el cumplimiento de compromisos y la claridad en las responsabilidades. Es importante destacar que las plataformas colaborativas permiten visualizar el progreso individual y grupal, lo cual refuerza la percepción de equidad y responsabilidad compartida (Ünal, 2023). El uso de la tecnología influye en la confianza en el trabajo, las herramientas digitales han facilitado la labor de monitoreo necesaria para supervisar a los profesionales de forma remota (Chen et al., 2022).

A pesar de ello, la supervisión excesiva derivada de los datos recolectados de la utilización de estas plataformas puede crear un ambiente de desconfianza y vigilancia continua. En consecuencia, el uso de estas herramientas puede contrarrestar la independencia y la motivación del equipo para hacer bien su trabajo. Por tanto, para generar confianza, las organizaciones deben utilizar estas plataformas para mejorar la eficacia y la eficiencia sin comprometer la privacidad ni el bienestar del personal (Marcial et al., 2022)

La tecnología también puede influir en la confianza en el entorno laboral cuando facilita la transparencia y la comunicación (Zheng et al., 2023). Las aplicaciones colaborativas

incorporadas en sistemas de gestión de proyectos permiten que todos los compañeros de trabajo accedan a la misma información en tiempo real. Esto crea un ambiente de trabajo equitativo y eficaz que facilita a los trabajadores a confiar entre sí (Bencsik et al., 2022).

Sin embargo, la ausencia de interacción informal puede afectar la dimensión emocional de la confianza. Se podría implementar espacios virtuales sociales, como canales informales de chat o reuniones sin agenda, para fortalecer la empatía y el conocimiento mutuo. Estas estrategias son especialmente útiles en equipos multiculturales, donde las normas sociales pueden diferir (Morrison y Ruiz, 2020).

Además, vinculan la confianza con la percepción de justicia tecnológica, es decir, la idea de que todos los miembros tienen acceso igualitario a la tecnología y sus beneficios. Cuando se perciben brechas digitales, por ejemplo, acceso limitado a internet o herramientas, la confianza se ve afectada negativamente, incluso si las relaciones personales son positivas (Greimel y Kanbach, 2023).

Herramientas tecnológicas para la colaboración de equipos virtuales

En términos de gestión de proyectos y tareas, herramientas como Trello, Asana y Jira han demostrado ser indispensables para la planificación y seguimiento del trabajo (Aquino et al., 2022). Estas plataformas permiten asignar tareas, establecer fechas límite y hacer un seguimiento del progreso del equipo, lo que ayuda a mantener una estructura organizativa clara y efectiva.

El almacenamiento y la colaboración en la nube también juegan un papel clave en la operatividad de estos equipos. Herramientas como Google Drive, Dropbox y OneDrive permiten la accesibilidad a documentos en tiempo real, facilitando la colaboración asincrónica entre los miembros del equipo (Zakareya, 2020). Finalmente, la seguridad es una preocupación constante en entornos virtuales, por lo que el uso de VPNs, autenticación multifactor y cifrado

de datos es esencial para garantizar la protección de la información compartida (Orhan et al., 2016).

Por otro lado, la implementación de medidas de protección de datos en el área laboral es esencial para la salvaguarda de la información del empleado y de la empresa. Las políticas de uso de la información sensible a través de herramientas digitales son indispensables en la prevención de accesos no autorizados y filtraciones de datos. Del mismo modo, los cifrados y autenticaciones de doble vía garantizan la prevención de incidentes y fomentan la confianza en la organización (Ebert et al., 2021).

La capacitación de los empleados en buenas prácticas digitales previene amenazas comunes como el phishing y el colapso de los sistemas digitales de la empresa por ejecución indebida de información. No obstante, las medidas brindadas por la tecnología no garantizan la correcta utilización de ellas y debe ser responsabilidad de la organización respaldar una adecuada documentación de protección de datos y cumplir con las legislaciones vigentes del tema (Tataru et al., 2020).

Estadísticas sobre trabajo virtual

En América Latina y el Caribe, se estima que alrededor de 23 millones de personas adoptaron esta modalidad durante el segundo trimestre de 2020, representando entre el 20% y 30% de los asalariados activos en ese período. Antes de la pandemia, esta cifra era inferior al 3%, lo que evidencia una transformación abrupta en las dinámicas laborales de la región (Organización de las Naciones Unidas, 2021). La pandemia creó muchas necesidades entre ellas el trabajo virtual: según estimaciones de la OIT, en el segundo trimestre de 2020, el 17,4% de las personas ocupadas en todo el mundo (aproximadamente 557 millones) trabajaron desde sus domicilios (Benavides y Silva-Peñaherrera, 2022).

Según el informe HuffPost (2025), el 67% de los trabajadores remotos a nivel mundial solo teletrabajan dos días o menos a la semana, y solo el 13% de las empresas permiten el teletrabajo completo. Esto ha generado tensiones entre empleados y empleadores, con el 79% de los trabajadores dispuestos a cambiar de empleo si se eliminan las opciones de teletrabajo.

Según la OIT (2019), antes de la pandemia, en países como Estados Unidos, el 11,5% de las mujeres y el 5,6% de los hombres trabajaban regularmente desde casa. Para agosto de 2023, el Bureau of Labor Statistics (2023) reportó que el 19,5% de los empleados realizaron sus labores desde casa, evidenciando un crecimiento sostenido del trabajo remoto.

Estrategias aplicadas para fortalecer equipos virtuales

Existen varias metodologías que pueden contribuir al fortalecimiento de los equipos virtuales en el ámbito laboral, a continuación se describen las más importantes:

En cuanto a las acciones, en primer lugar, es necesario controlar el entorno laboral. Es fundamental evitar las distracciones y mantener la concentración: la disposición correcta de los elementos necesarios facilita el acceso a los recursos cuando se necesiten. Como ejemplo, un elemento significativo del espacio es un escritorio enfocado a la ventana: no solo reduce la distracción visual, sino que también controla la iluminación y evita los reflejos en la pantalla (Zhou, 2022). Es importante tomar en cuenta algunos aspectos como la luz solar: empleados con acceso a luz natural reportaron una mejor calidad del sueño y puntuaciones más altas en medidas de bienestar general, con mejores resultados en su vida diaria de trabajo (Berriel, 2021).

En segundo lugar, es esencial reducir la fatiga por Zoom. La reducción de las reuniones útiles y la eliminación de las improductivas es recomendable, limita la fatiga excesiva y, en algunos casos, es útil solo pasar el audio de los temas importantes. Las pausas pequeñas

proporcionan descanso y energización al equipo. Además, controlar los objetivos y preestablecer horarios mantiene la atención y el rendimiento (Zhou, 2022).

En tercer lugar, el monitoreo de alto rendimiento es importante, los miembros agobiados desean ganar la confianza y la delegación para evitar el control. Los objetivos y las expectativas deben ser claros para todos los miembros, de tal manera que se facilite la comprensión de sus deberes. Las metas cumplidas y la retroalimentación positiva deben ser motivacionales (Robertson y Shockely, 2020).

En cuarto lugar, se puede destacar la fortaleza del liderazgo, el líder empático entiende a su gente, los desafíos y la necesidad de apoyo. Todos los miembros, incluso los introvertidos, deben ser alentados a incluirse. La delegación de trabajo mejora la integración y la motivación. Además, la confianza y la rendición de cuentas son posibles con adecuado seguimiento del trabajo (Countouris et al., 2023).

Otro aspecto importante se relaciona con la comunicación y la dirección de tareas, los espacios comunes de trabajo sincronizan mejor al equipo. Todos los miembros necesitan estar disponibles en virtud de las plataformas digitales. Los roles y las tareas designadas con plazos y dueños claros, así como un continuo monitoreo previenen los desacuerdos (Zhou, 2022). Según Orengo et al. (2011), los equipos virtuales deben tener constante comunicación ya que se ha visto que los equipos de trabajo que se comunican verbalmente llevan a cabo sus tareas cuatro veces más rápido que aquellos que se comunican exclusivamente de forma escrita.

Por último, las tecnologías avanzadas tienen un gran impacto, ya que pueden optimizar significativamente la dinámica de los equipos virtuales. Herramientas como el reconocimiento facial y la realidad aumentada mejoran la comunicación no verbal, facilitando la interpretación de expresiones y emociones. Otro efecto que causan el uso de tecnologías avanzadas es la satisfacción, el aumento del rendimiento y la conexión, lo que genera trabajo de calidad (Zhou,

2022). El uso adecuado de las TICs facilita que existan mejores resultados dentro de los equipos virtuales ubicados en diversas zonas geográficas (Ayala, 2021).

PROPUESTA

Objetivos

Objetivo general:

Contribuir a la comprensión y mejora del trabajo remoto en Diners, mediante la identificación de los principales retos que afectan la productividad y el bienestar de los empleados.

Objetivos específicos:

1. Evaluar la percepción de los empleados acerca de la flexibilidad laboral en base a tres herramientas utilizadas y brindar recomendaciones a la compañía de cómo mejorar la flexibilidad laboral.
2. Elaborar recomendaciones para fortalecer las opciones de flexibilidad laboral, ajustadas a la realidad de Diners.

Productos y actividades

El punto de partida del proyecto fue una reunión inicial con una representante del equipo de Talento Humano de Diners Club del Ecuador y nuestro grupo de trabajo. En este encuentro se mencionaron las principales preocupaciones de la empresa respecto al teletrabajo y la flexibilidad laboral y se definió el objetivo principal. Esta conversación fue clave para comprender las expectativas de la empresa y alinear los objetivos del proyecto con las necesidades reales de la organización.

Durante esta reunión, se acordó que el enfoque del estudio sería abordado en diversas partes, ya que por un lado se buscaría comprender las dinámicas actuales del trabajo remoto

y, por otro, identificar oportunidades de mejora desde una perspectiva estratégica, basada en datos extraídos de la empresa y del análisis del mercado.

Diseño metodológico y elección de herramientas

Una vez definido el marco general de cómo se llevaría a cabo el proyecto, el equipo optó por una estrategia metodológica cualitativa. Se establecieron tres instrumentos clave que permitirían obtener información desde distintos niveles organizacionales y con diferentes grados de profundidad.

La primera herramienta fue la realización de un mapa de calor, que constituye en una representación gráfica que facilita la visualización conjunta de patrones jerárquicos en filas y columnas dentro de una matriz de datos (Wilkinson y Friendly, 2009). Su estructura se basa en una cuadrícula rectangular donde cada celda adquiere un color determinado según el valor que representa, complementado con árboles de agrupamiento jerárquico en los bordes. De acuerdo con Wilkinson y Friendly (2009), este tipo de gráficos resulta altamente efectivo para exponer de manera simultánea la relación entre elementos, tanto de las filas como de las columnas en un conjunto de datos.

En relación con su origen, el concepto del mapa de calor tiene raíces históricas que se remontan al trabajo de Toussaint Loua en 1873, quien utilizó gradaciones de color para representar información social de París. Posteriormente, el diseño moderno de este recurso, que incorpora árboles de agrupación y reordenamiento de matrices, fue perfeccionado por autores como Bertin (1967) y Wilkinson (1994), quienes reconocen que el mapa de calor es el resultado de una evolución prolongada de las técnicas de representación matricial antes y después de la aparición de la computación moderna (Wilkinson y Friendly, 2009).

La segunda herramienta fue una entrevista semiestructurada, que se define como una metodología de investigación cualitativa que combina un marco estructurado de preguntas

con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las respuestas del entrevistado Ruslin (et al. 2022). Esta técnica permite mantener el foco en los temas principales de investigación, pero favorece también una conversación más espontánea y profunda. Hernández et al. (2014) explican que este tipo de entrevistas se apoyan en una guía de temática general, sin restringir completamente el flujo de la conversación, lo que les otorga una ventaja para obtener información más rica y contextualizada.

Respecto a su evolución, aunque la entrevista como forma de interacción tiene raíces históricas antiguas, su formalización dentro del enfoque cualitativo contemporáneo se debe en gran medida a Steinar Kvale, quien en 1996 destacó la importancia de comprender el mundo desde el punto de vista de los entrevistados, posicionando la entrevista como una herramienta central para capturar percepciones subjetivas (Ruslin et al., 2022).

La tercera herramienta fue un cuestionario cualitativo, una técnica de investigación ampliamente utilizada para recolectar datos. Un cuestionario cualitativo se estructura principalmente a partir de preguntas abiertas diseñadas para explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes. De acuerdo con Creswell (2009), este instrumento parte de la definición clara de los objetivos de investigación y de la elección de los tópicos semi estructurados que dirigen la conversación pero que no la restringen. Cada pregunta o ítem es un enunciado en un lenguaje simple y sin información sesgada predictiva o valórica, lo que se asienta en secciones temáticas, ejemplificadas en contexto laboral, carga física y estrategias de afrontamiento, lo cual permiten al entrevistado extenderse en su respuesta (Creswell, 2009).

Antes de su aplicación final, el cuestionario se probaría en un grupo piloto para ajustar los tiempos y aclaración de tópicos, si fuera necesario. Según Patton (2014), también debe incluirse en las preguntas de sondeo que permitan profundizar o esclarecer algunas de las

respuestas iniciales y emplear técnicas de reflexión en la redacción de los ítems. A su vez, sugiere un filtro de expertos en la temática y en una guía de codificación preliminar de los resultados para facilitar un análisis de contenido. El diseño contempla secciones de cierre donde se invita al participante a aportar comentarios adicionales, lo que enriquece la triangulación de la información obtenida y fortalece la validez interna del estudio.

Implementación de las herramientas

La implementación de las herramientas metodológicas se realizó de forma progresiva y estratégica, siguiendo una lógica que permitiera construir un diagnóstico sobre el estado actual de la flexibilidad laboral en Diners Club del Ecuador. A continuación, se describe detalladamente el proceso de aplicación de cada instrumento, su alcance y sus principales características.

En primer lugar, se consolidó la información necesaria para la elaboración del mapa de calor de flexibilidad laboral. Este instrumento se diseñó como una representación gráfica que permitiera visualizar, de manera clara e intuitiva, el nivel de flexibilidad asociado a diferentes cargos dentro de la organización. Para su construcción, Diners nos entregó un inventario de puestos en el área de negocios.

Posteriormente, cada cargo fue evaluado en función de tres dimensiones específicas: modalidad de trabajo (presencial, híbrido o remoto), horarios flexibles (posibilidad de ajustar la jornada laboral) y tiempo libre disponible (facilidad para gestionar pausas o permisos personales). Estas dimensiones fueron seleccionadas con base en el artículo de Kossek et al. (2022), publicado por la revista *Harvard Business School*. Cada una fue medida en una escala del uno al tres, donde uno representa baja flexibilidad, dos una flexibilidad moderada y tres una alta flexibilidad. En el caso de la modalidad, la escala específica fue: uno para trabajos completamente presenciales, dos para esquemas híbridos y tres para trabajos totalmente

remotos. A continuación, se realizó una investigación de mercado con el objetivo de identificar cómo se gestionan estos cargos en distintas instituciones. Para ello, se solicitó a ChatGPT una lista de las diez principales instituciones financieras a nivel global y su modalidad de trabajo actual. Esta información permitió asignar la modalidad correspondiente a cada cargo, tomando como referencias prácticas existentes en el mercado.

Una vez asignados los puntajes, se calculó un promedio por cargo y se representó gráficamente mediante un degradé de colores: celeste de tonalidad clara para puntuaciones promedio de uno (indicando baja flexibilidad), celeste para puntuaciones entre uno y uno punto noventa y nueve, con flexibilidad moderada, azul para puntuaciones de dos y morado para puntuaciones de dos puntos tres en adelante (alta flexibilidad). Este mapa permitió identificar rápidamente las áreas y orientar las fases siguientes del proyecto, enfocando donde se puede mejorar según la investigación realizada del mercado.

Ejemplo de mapa de calor

2	Puestos	Modalidad	Horario flexibl	Tiempo libr	Promed	Descripción
3	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.
4	Gerente Evolución Negocio	2	2	2	2	Por sus funciones puede ser híbrido. Es un cargo 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.
5	Especialista Productos Senior Ejecutivo	2	1	1	1,333333	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.
6	Establecimientos Junior	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.

La segunda herramienta implementada fue la entrevista semiestructurada, una técnica cualitativa que permitió profundizar en las percepciones individuales de los colaboradores respecto al trabajo remoto y la flexibilidad. Se entrevistó a siete participantes de distintos niveles jerárquicos, cuatro contribuidores individuales y tres supervisores de línea asignados por la empresa para garantizar diversidad de perspectivas. Dentro de cada entrevista se explicó que los datos serían totalmente anónimos, se realizó de manera presencial en las instalaciones de Diners y tuvo una duración aproximada de 10 minutos por entrevista. Para

guiar las conversaciones, se diseñaron dos bancos de preguntas: uno dirigido a colaboradores individuales y otro a líneas de supervisores.

Para los trabajadores operativos, las preguntas incluyeron: ¿Qué comprende usted por flexibilidad laboral?, ¿Cuáles son los pasos que debe seguir para solicitar tiempo libre por temas personales?, ¿Qué tipo de apoyo o herramientas considera necesarias para ser más productivo en un entorno flexible?, y ¿Qué opciones considera más adecuadas para organizar su jornada laboral equilibrando responsabilidades personales y profesionales?

Para los supervisores, las preguntas realizadas fueron las siguientes ¿Qué comprende por flexibilidad laboral?, ¿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? (En caso de haber flexibilidad), ¿Qué tan efectivo cree que es el sistema actual de flexibilidad laboral en su área de trabajo? (En caso de haber flexibilidad)

Esta metodología permitió recoger testimonios valiosos, identificar brechas entre la política formal y la práctica real, y conocer propuestas concretas desde la experiencia de los propios colaboradores.

La tercera herramienta aplicada fue el cuestionario cualitativo diseñado para recopilar percepciones de la flexibilidad laboral en la organización. El cuestionario fue elaborado en la plataforma Qualtrics y enviada con la ayuda del equipo de Diners a todos los colaboradores mediante correo electrónico institucional. Se estructuró en preguntas abiertas enfocadas en tres aspectos centrales: el significado de flexibilidad laboral para los empleados, las sugerencias para mejorarla en su rol y los beneficios percibidos de trabajar en un esquema flexible en términos de productividad y bienestar.

La difusión del cuestionario contó con el respaldo de los jefes de área, quienes incentivaron la participación activa del personal. Gracias a este esfuerzo, se obtuvo una alta tasa de respuesta, y se obtuvieron 34 respuestas. Posteriormente, las respuestas fueron codificadas, tabuladas y analizadas para extraer tendencias en las opiniones, los temas más importantes para los colaboradores, sugerencias planteadas, entre otros temas.

La aplicación escalonada de estas tres herramientas permitió triangular la información, fortalecer la validez de los hallazgos y construir un diagnóstico del estado actual del trabajo remoto y la flexibilidad en Diners Club del Ecuador. El mapa de calor proporcionó una visualización inmediata de las zonas de oportunidad, las entrevistas aportaron profundidad y contexto a las experiencias de los colaboradores, y el cuestionario nos permitió detectar patrones, generando así una base sólida para la formulación de propuestas de mejora.

RESULTADOS

Mapa de calor

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de diversas herramientas metodológicas diseñadas para comprender el estado actual de la flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo y los principales factores que inciden en la productividad y el bienestar de los colaboradores en Diners Club del Ecuador. El análisis se orientó, además, a identificar oportunidades para la implementación de soluciones tecnológicas que faciliten la gestión de equipos distribuidos, en línea con el objetivo específico planteado en este proyecto. La estrategia de recolección de datos se fundamentó en la triangulación de tres técnicas principales explicadas anteriormente.

Cada herramienta permitió captar dimensiones complementarias de la dinámica organizacional. El mapa de calor evidenció los niveles de flexibilidad en diferentes puestos de trabajo; las entrevistas aportaron un entendimiento cualitativo sobre las barreras y oportunidades percibidas en la adopción de modelos flexibles y distribuidos; y el cuestionario permitió cuantificar tendencias y validar hipótesis sobre la disposición de los empleados hacia esquemas de trabajo mediados por tecnología. A partir de este análisis conjunto, se presentan a continuación los principales hallazgos, los cuales servirán como insumo clave para diseñar propuestas tecnológicas que potencien el desempeño y el bienestar de los equipos distribuidos dentro de Diners Club.

El análisis del mapa de calor reveló que los puestos de mayor jerarquía, como los gerenciales, presentan niveles intermedios de flexibilidad laboral, con promedios de dos y dos punto tres en la escala de evaluación. A pesar de su alta responsabilidad estratégica, estos cargos mantienen una flexibilidad moderada en cuanto a horarios y tiempo libre, debido a que su presencia física resulta necesaria para coordinar equipos y liderar procesos operativos.

En contraste, los cargos administrativos, como el de Especialista en Productos Senior, ofrecen mayores oportunidades de adopción de modalidades híbridas o remotas. No obstante, su flexibilidad horaria se ve condicionada por la necesidad de coordinación constante con otras áreas, lo que impide una autonomía plena sobre sus tiempos de trabajo.

Por otro lado, los puestos comerciales, particularmente aquellos vinculados a actividades de campo, como el Ejecutivo de Establecimientos Junior, son los que muestran los menores niveles de flexibilidad. Su modalidad de trabajo es predominantemente presencial, dado que la interacción cara a cara con clientes es esencial para el cumplimiento de sus funciones, especialmente en una organización enfocada en servicios financieros como Diners Club.

Finalmente, se identificó que ciertas áreas, como marketing digital y análisis de negocios, presentan un perfil laboral que facilita la implementación de esquemas híbridos de trabajo. Esto se debe a que sus actividades se pueden ejecutar de manera eficiente a través de plataformas digitales y herramientas colaborativas en línea, reduciendo la necesidad de presencia física constante. El mapa de calor completo se puede ver en el Anexo 1.

Cuestionario cualitativo

En el cuestionario cualitativo aplicado a los colaboradores de Diners Club del Ecuador, se formularon tres preguntas abiertas orientadas a conocer su percepción sobre la flexibilidad laboral, sus sugerencias de mejora y los beneficios asociados a modalidades de trabajo más flexibles. Los resultados obtenidos proporcionan una visión clara de las expectativas y necesidades actuales del equipo.

Respecto a la primera pregunta, relacionada con el concepto de flexibilidad laboral, la mayoría de los participantes 20 personas, que representan el 59% de las respuestas señaló que la flexibilidad se entiende principalmente como la capacidad de gestionar de manera

autónoma el horario y la ubicación del trabajo. Un 24% de los encuestados (8 personas) asoció la flexibilidad con la comprensión de las necesidades del colaborador por parte de la empresa, buscando que exista una expectativa de empatía institucional. Un grupo más reducido, equivalente al 11% (4 personas), consideró que la flexibilidad implica un enfoque basado en resultados, priorizando el cumplimiento de objetivos por sobre el control rígido de horarios. Finalmente, un 6% de los encuestados (2 personas) destacó la importancia del equilibrio entre vida personal y trabajo como componente esencial de la flexibilidad laboral.

En relación a las sugerencias para mejorar la flexibilidad dentro de sus roles, el 59% de los participantes (20 personas) propuso implementar esquemas de teletrabajo parcial, permitiendo trabajar algunos días de la semana desde casa. Un 18% (6 personas) sugirió flexibilizar los horarios de entrada y salida para facilitar la gestión del tiempo personal. Otras sugerencias incluyeron la reducción de la carga laboral (9%), una mayor flexibilidad en las visitas comerciales y un refuerzo del soporte operativo interno, aunque estas últimas representaron un porcentaje menor de las respuestas individuales.

En cuanto a los beneficios percibidos de la flexibilidad laboral sobre la productividad y el bienestar personal, el 71% de los encuestados (24 personas) manifestó que trabajar bajo modalidades más flexibles les permitiría optimizar su tiempo, reducir el estrés asociado a la movilidad y dedicar más atención a su vida familiar y personal. De manera complementaria, el 23% (8 personas) indicó que una mayor flexibilidad impactaría positivamente en su balance trabajo-vida, mejorando tanto su desempeño profesional como su satisfacción general. Adicionalmente, un encuestado destacó que la flexibilidad contribuye a percibir a la organización como una empresa más humana y centrada en el bienestar de sus empleados, mientras que una única persona manifestó no identificar beneficios relevantes.

El análisis de estos resultados evidencia de forma clara la importancia que los colaboradores de Diners Club otorgan a la flexibilidad laboral como un componente fundamental para su productividad y bienestar. La mayoría de los encuestados entiende la flexibilidad no solo como la posibilidad de organizar el tiempo de trabajo y la ubicación laboral, sino también como una manifestación concreta de empatía institucional y de orientación hacia resultados, más allá del cumplimiento de horarios rígidos.

La propuesta de implementar esquemas de teletrabajo parcial resalta que existe una alta disposición de los colaboradores a adoptar modalidades de trabajo híbrido. Esto refleja una preferencia creciente por modelos que equilibren la eficiencia laboral con el bienestar personal, al eliminar tiempos de desplazamiento, facilitar el manejo de responsabilidades personales y fomentar un mayor control sobre los ritmos de trabajo. De igual manera, la solicitud de flexibilizar los horarios de entrada y salida demuestra la necesidad de un entorno laboral más adaptativo, capaz de reconocer las distintas realidades y necesidades individuales de los trabajadores.

En cuanto a los beneficios asociados, los encuestados coinciden en que la flexibilidad impactaría positivamente en su calidad de vida, permitiéndoles reducir niveles de estrés, optimizar el uso del tiempo y mejorar su satisfacción tanto en el ámbito personal como en el profesional. El hecho de que un número significativo de respuestas vincule la flexibilidad con una percepción más humana de la empresa refuerza la idea de que las organizaciones que adoptan prácticas laborales flexibles fortalecen no solo su clima organizacional, sino también su capacidad de retener talento en el largo plazo.

Desde esta perspectiva, las respuestas al cuestionario revelan una oportunidad clara para introducir tecnologías que faciliten el trabajo de equipos distribuidos. Herramientas de gestión de tareas, plataformas colaborativas en línea y sistemas de comunicación asincrónica

se presentan como recursos necesarios para materializar la flexibilidad que los colaboradores demandan. La capacidad de operar de manera efectiva a través de entornos digitales no solo atendería las necesidades expresadas en la encuesta, sino que también permitiría mejorar la eficiencia y cohesión de los equipos, incluso en contextos no presenciales.

Entrevistas

Las entrevistas realizadas a contribuyentes individuales y líneas de supervisión en Diners Club del Ecuador proporcionaron una visión profunda sobre las percepciones, prácticas y oportunidades de mejora relacionadas con la flexibilidad laboral y el uso de tecnología en el entorno de trabajo.

Respecto al concepto de flexibilidad laboral, los colaboradores coincidieron en que esta se entiende principalmente como la capacidad de adaptar los horarios de entrada y salida, gestionar situaciones personales sin afectar las responsabilidades laborales y equilibrar las dimensiones personales y profesionales. Algunos participantes subrayaron que la flexibilidad implica priorizar el cumplimiento de objetivos sobre la presencia física, permitiendo que las personas organicen su jornada de forma autónoma. En esta misma línea, se destacó que la flexibilidad favorece la estabilidad emocional y el bienestar general, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad.

En cuanto a los procesos para solicitar tiempo libre, los contribuyentes individuales manifestaron que, en la mayoría de los casos, el procedimiento consiste en comunicarse directamente con la línea de supervisión, ya sea por vía presencial o a través de medios digitales como llamadas o mensajes de WhatsApp. Algunos participantes mencionaron la existencia de plataformas internas para formalizar solicitudes de permisos, aunque reconocieron que, en la práctica, la decisión depende en gran medida de la discrecionalidad del jefe inmediato y de la carga laboral del día.

Respecto a las herramientas y apoyos necesarios para ser más productivos en un entorno flexible, los entrevistados indicaron de manera consistente que Diners provee los recursos tecnológicos necesarios para operar en modalidades de teletrabajo o híbridas. Computadoras portátiles, acceso a VPN, aplicaciones de colaboración como Microsoft Teams, y soporte técnico efectivo son percibidos como facilitadores existentes. Sin embargo, algunos colaboradores señalaron que aspectos como la calidad del entorno físico (espacios silenciosos, ergonomía adecuada) y la organización del trabajo diario siguen siendo determinantes para maximizar la productividad en esquemas de flexibilidad.

En cuanto a la organización de la jornada laboral, los contribuyentes individuales enfatizaron la importancia de contar con agendas claras, planificación anticipada de actividades, y criterios estables de medición de metas. Se observó que la falta de consistencia en la definición de objetivos y la improvisación de tareas genera incertidumbre, lo cual dificulta el equilibrio entre vida personal y profesional. Algunos colaboradores reconocieron el valor del esquema híbrido, señalando que dividir la semana entre días presenciales y días de teletrabajo ha contribuido significativamente a mejorar su productividad y bienestar.

Desde la perspectiva de los supervisores, el concepto de flexibilidad se vincula con la posibilidad de cumplir los objetivos sin restringirse exclusivamente a horarios fijos, así como permitir espacios de equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales para mantener una salud emocional adecuada. Los líderes reconocen que la flexibilidad no implica necesariamente trabajar menos, sino trabajar de manera más inteligente y enfocada en resultados.

En cuanto a la posibilidad de otorgar flexibilidad a sus equipos, los supervisores consideraron que es viable en la mayoría de los casos, especialmente cuando las funciones permiten el uso de herramientas digitales como Teams. Sin embargo, mencionaron que

algunos perfiles requieren mayor presencialidad para seguimiento diario de tareas o para funciones críticas que no pueden ejecutarse remotamente. Además, indicaron que en momentos de alta exigencia de proyectos, la flexibilidad podría verse temporalmente restringida.

Al analizar qué tipo de flexibilidad sería más beneficiosa, la mayoría coincidió en que el modelo híbrido sería el más adecuado. Este modelo permitiría balancear las necesidades de interacción presencial ocasional con la posibilidad de trabajar desde casa para funciones que no exigen presencialidad constante. Se destacó que gran parte de las interacciones interdepartamentales se realiza actualmente a través de medios virtuales, lo que evidencia que muchas tareas pueden gestionarse eficazmente mediante tecnologías colaborativas.

En términos de productividad, los supervisores observaron que, si bien la flexibilidad puede generar variaciones individuales, en general mejora el bienestar emocional y reduce el estrés asociado al tráfico y a las largas jornadas presenciales. Algunos mencionaron que, en la etapa de transición hacia el teletrabajo, todavía existen retos de adaptación y educación de los equipos, pero señalaron que estos desafíos son superables mediante una adecuada gestión del cambio.

Finalmente, al evaluar la efectividad del sistema actual de flexibilidad, los supervisores expresaron opiniones críticas. Algunos señalaron que no existe una aplicación uniforme de la política híbrida, generando comparaciones y malestar entre áreas. Otros indicaron que las exigencias operativas, especialmente en funciones comerciales, imponen una rigidez que impide adaptar el trabajo a las necesidades reales de los clientes, afectando la eficiencia y aumentando la carga operativa.

En conjunto, los supervisores destacan la necesidad de avanzar hacia modelos de flexibilidad estructurados y equitativos, apoyados en el uso sistemático de tecnologías que

permitan mantener altos niveles de desempeño, fortalecer la colaboración remota y reducir los factores de estrés que afectan el clima laboral.

Los hallazgos de las entrevistas, tanto con contribuyentes individuales como con líneas de supervisión, evidencian que Diners Club dispone de infraestructura tecnológica adecuada para implementar modelos de trabajo flexible, especialmente en áreas donde las funciones pueden ser gestionadas digitalmente. Sin embargo, para consolidar un esquema efectivo de equipos distribuidos, es necesario formalizar políticas claras de flexibilidad, mejorar la planificación anticipada de tareas y fomentar una cultura organizacional basada en la confianza y la medición por resultados.

La tecnología no es la principal barrera; por el contrario, los colaboradores perciben que las herramientas existentes son suficientes. El desafío radica en aprovechar estratégicamente esas herramientas para ofrecer alternativas de trabajo híbrido o remoto de manera consistente, justa y orientada a la eficiencia operativa y al bienestar de los empleados.

Diners Club ha mostrado un interés claro por fortalecer la productividad y el compromiso de su equipo humano. Sin embargo, los hallazgos del estudio revelan una necesidad concreta: incorporar esquemas de flexibilidad laboral, empezando por los horarios. La Dirección de Talento Humano debe liderar el diseño e implementación de una política que permita ventanas de ingreso al trabajo, por ejemplo, entre las 7:30 y 9:30 a. m., ajustando la salida de manera proporcional. Esta medida, de bajo costo, puede ser adaptada por cada unidad según la naturaleza del puesto, y debe ser acompañada por una estrategia de comunicación interna clara. Para medir su impacto, se recomienda aplicar encuestas trimestrales de bienestar, monitorear los registros de ingreso y salida, y comparar indicadores de productividad antes y después de la implementación.

En paralelo, la Dirección Comercial debe revisar los actuales indicadores de desempeño asociados a las visitas a clientes. Actualmente, se privilegia la cantidad de reuniones físicas sin tomar en cuenta la disponibilidad real de los clientes ni la calidad de las gestiones, lo que genera sobrecarga operativa y desgaste del equipo. Esta área debe rediseñar los KPIs comerciales, enfocándolos en la efectividad de las gestiones y no en su volumen. Se debe incorporar oficialmente el uso de videoconferencias y presentaciones digitales como canales válidos de atención. Para su evaluación, se recomienda utilizar reportes del CRM para medir la tasa de conversión por tipo de canal, realizar encuestas de satisfacción a clientes atendidos virtualmente, y calcular la eficiencia comercial mediante métricas como ventas por hora invertida.

Respecto al esquema de trabajo remoto, se sugiere que la Dirección de Talento Humano, junto con la Dirección de Operaciones, implementen un programa piloto de un día remoto a la semana para aquellos cargos que presenten mayor autonomía operativa. Esta medida debe estar acompañada de un plan de formación que refuerce competencias en autogestión, productividad remota y trabajo por objetivos, utilizando la plataforma "Academia Diners" como canal de distribución. El impacto de este piloto puede medirse a través de evaluaciones de desempeño, comparativas de cumplimiento de metas entre esquemas presenciales e híbridos, y encuestas internas para conocer la percepción de los participantes.

Adicionalmente, el Departamento de Tecnología, en colaboración con Talento Humano, debe reforzar el uso estratégico de las herramientas digitales ya disponibles, como Microsoft Teams, Outlook y los sistemas CRM. Se deben desarrollar capacitaciones breves, tutoriales prácticos y guías de buenas prácticas para estandarizar su uso en la organización. El

nivel de adopción puede medirse mediante reportes técnicos generados por TI, junto con encuestas internas sobre autopercepción digital y análisis de mejoras en tiempos de respuesta.

En cuanto a la gestión de tareas y proyectos, se propone que la Dirección de Proyectos, en conjunto con TI y Talento Humano, implemente plataformas como Asana, Trello o Monday.com. Estas herramientas permitirían una visualización más clara del avance de las actividades, asignación eficiente de tareas y gestión transparente de plazos. El éxito de esta acción puede ser medido mediante el número de proyectos gestionados a través de estas plataformas, la reducción de desviaciones en cronogramas y el feedback cualitativo de los usuarios respecto a su utilidad.

Para fomentar la cohesión de los equipos distribuidos, Talento Humano y Comunicación Interna deben diseñar espacios virtuales de interacción no laboral, como cafés virtuales o foros de bienestar digital. Estas actividades ayudarán a fortalecer el sentido de pertenencia, prevenir el aislamiento emocional y reforzar la cultura organizacional en entornos híbridos. Su efectividad puede medirse con indicadores como la tasa de participación, resultados en encuestas de clima laboral relacionadas con cohesión emocional, y análisis cualitativos sobre compromiso organizacional.

Una recomendación crítica es el establecimiento de políticas claras de desconexión digital. La Dirección Legal, junto con Talento Humano, debe elaborar normas internas que regulen el uso de herramientas tecnológicas fuera del horario laboral, promoviendo el respeto a los tiempos de descanso. Para ello, es clave generar campañas de sensibilización y asegurar el cumplimiento de estas directrices. El seguimiento puede hacerse mediante análisis anónimos de patrones de conexión fuera de horario, encuestas sobre respeto a los tiempos personales y disminución de reportes de agotamiento digital.

Asimismo, la Academia Diners, con apoyo del área de TI y especialistas en ciberseguridad, debe lanzar un plan de formación continua enfocado en el uso avanzado de herramientas digitales, gestión del tiempo en trabajo remoto y buenas prácticas de seguridad digital. Estos talleres buscan elevar la madurez tecnológica de los equipos para que el trabajo remoto sea eficiente, seguro y alineado a los estándares corporativos. Su éxito puede medirse a través de la tasa de participación, resultados en evaluaciones post-capacitación, y monitoreo de incidentes de ciberseguridad antes y después de la formación.

Finalmente, el Comité Ejecutivo, junto con la Dirección de Transformación, debe coordinar un piloto integral en al menos una unidad de negocio que incorpore flexibilidad horaria, trabajo híbrido y uso de herramientas digitales. Este piloto permitirá recolectar datos objetivos sobre productividad, eficiencia, bienestar y retención de talento. Para evaluar el piloto, se recomienda realizar encuestas comparativas, focus groups, y reportes ejecutivos con hallazgos y recomendaciones para escalar el modelo al resto de la organización.

En conjunto, estas acciones permitirán que Diners Club avance hacia una cultura organizacional más flexible, moderna y centrada en el bienestar, sin perder de vista los objetivos de negocio. La correcta articulación de cada área, acompañada de una medición sistemática, garantizará una transición exitosa hacia modelos de trabajo más competitivos y sostenibles en el tiempo.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo tuvo como propósito analizar la situación actual de la flexibilidad laboral en Diners Club del Ecuador, con énfasis en identificar oportunidades para fortalecer el trabajo de equipos distribuidos a través del uso estratégico de la tecnología. A partir de una metodología mixta que integró la construcción de un mapa de calor organizacional, entrevistas semiestructuradas a colaboradores y una encuesta masiva, se logró construir un diagnóstico integral que permitió comprender las dinámicas de trabajo flexible, las percepciones de los colaboradores y las áreas de mejora prioritarias.

Uno de los principales hallazgos del proyecto es que, si bien Diners Club ha implementado adecuadamente plataformas tecnológicas de soporte como Teams, VPNs y aplicativos de gestión, la aplicación de políticas de flexibilidad aún presenta importantes áreas de oportunidad. Se evidenció que cargos de tipo administrativo y estratégico tienen una mayor capacidad de trabajar de forma híbrida o remota, mientras que los roles operativos y comerciales mantienen esquemas presenciales más rígidos, muchas veces sin considerar la viabilidad técnica de flexibilizar su modalidad de trabajo. Tanto en las entrevistas como en la encuesta masiva, los colaboradores manifestaron que, más allá de las herramientas disponibles, lo que limita la flexibilidad es la estructura normativa y la cultura organizacional basada en el control de horarios en lugar de la medición por resultados.

Desde un enfoque nacional, este estudio aporta evidencia sobre la transición que muchas empresas ecuatorianas están experimentando hacia modelos de trabajo híbrido, en un contexto donde la pandemia aceleró cambios organizacionales, pero donde persisten resistencias culturales hacia la adopción plena de modalidades flexibles. En el ámbito internacional, los hallazgos coinciden con tendencias globales que destacan la importancia de fortalecer la autonomía de los trabajadores, implementar estrategias de bienestar y aprovechar

las tecnologías digitales para optimizar el desempeño de los equipos, independientemente de su ubicación física.

El análisis también permitió identificar limitaciones importantes. Una de ellas es que el estudio se concentró principalmente en áreas de negocios y atención comercial, dejando fuera otras áreas estratégicas como tecnología, riesgos o servicio al cliente. Esto podría haber enriquecido el diagnóstico y permitido capturar diferencias relevantes en la aplicación de la flexibilidad en distintos segmentos de la organización. Además, la mayoría de las percepciones recogidas provienen de colaboradores ubicados en oficinas principales, lo cual podría sesgar ligeramente los resultados frente a realidades distintas en oficinas regionales.

En cuanto a las dificultades experimentadas durante la ejecución del proyecto, una de las principales fue la obtención de entrevistas de calidad en un entorno de alta carga laboral. Adicionalmente, el cambio en políticas internas respecto al teletrabajo durante la recolección de datos generó un entorno de incertidumbre que pudo haber influenciado las respuestas de los participantes.

Este trabajo aporta no solo un diagnóstico valioso para Diners Club, sino también una reflexión crítica sobre el futuro del trabajo en el país. En un contexto donde la flexibilidad y el bienestar son factores cada vez más determinantes para la atracción y retención de talento, las organizaciones que apuesten por consolidar modelos híbridos bien gestionados podrán posicionarse de manera más competitiva en el mercado laboral.

Para investigaciones futuras, se sugiere ampliar el análisis hacia otras áreas funcionales y comparar la implementación de flexibilidad entre distintos niveles jerárquicos. También sería relevante realizar estudios longitudinales que midan el impacto real de programas de teletrabajo o flexibilidad horaria en indicadores de productividad, rotación de personal y satisfacción laboral en el mediano plazo. Asimismo, analizar las diferencias de

adopción de tecnologías colaborativas entre generaciones podría ofrecer una visión más completa sobre las estrategias de gestión de cambio necesarias.

En conclusión, la tecnología para equipos distribuidos ya se encuentra disponible en la organización; el siguiente paso es evolucionar la cultura organizacional hacia esquemas basados en la confianza, el logro de objetivos y la gestión responsable de la autonomía. Fortalecer este enfoque no solo mejorará el bienestar y la productividad interna, sino que también proyectará a Diners Club como un referente nacional en prácticas laborales modernas e inclusivas, en línea con las mejores tendencias internacionales de gestión del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ayala, J. S. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: Estudio bibliométrico. *Tendencias*, 22(2).

<https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>

Aguilera, L. (2006). *Del trabajo en grupo al trabajo en equipo, una oportunidad de crecimiento personal y organizacional* [Universidad de La Sabana].

<http://hdl.handle.net/10818/4520>

Alon, I., Lankut, E., Gunkel, M., Munim, Z. H., Taras, V., & Richter, N. F. (2023). Predicting leadership emergence in global virtual teams. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 7-23.

<https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110301>

Álvarez, A. M. (2021). *El liderazgo tecnológico para el desarrollo de sistemas de gestión en la organización* [Tesis de Posgrado, Universidad Militar Nueva Granada].

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25017w/ALVAREZ_2021.pdf

Aquino, J. F., Riss, Robert R., Multerer, Sara M., Mogilner, Leora N., & Turner, T. L.

(2022). A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams. *Medical Education Online*, 27(1), 2094529.

<https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2094529>

Aristizabal, A. (2021). *Guía para Gestión de Equipos de Trabajo Mediante el Uso de Herramientas Colaborativas* [Tesis de Pregrado, Tecnológico de Antioquia].

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1473/Gestion%20equipos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Atkeson, L. R. (2010). *Survey research*. In *The Oxford Handbook of American Elections and Political Behavior*. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235476.003.0017>

- Abad, M. (2022). Liderazgo electrónico en las organizaciones. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 11, 270-278.
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/3090>
- Bayona Bohórquez, J. A., & Heredia Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5)
- Benavides, F., & Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133-146. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.06>
- Bencsik, A., Hargitai, D. M., & Kulachinskaya, A. (2022). Trust in and Risk of Technology in Organizational Digitalization. *Risks*, 10(5), 90.
<https://doi.org/10.3390/risks10050090>
- Berriel García, M. E. (2021). *Entorno físico del espacio de trabajo y su impacto en el clima laboral de las organizaciones en México* [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma de Puebla]. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/14662>
- Bhat, S. K., Pande, N., & Ahuja, V. (2017). Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM. *Procedia Computer Science*, 122, 33-41.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.338>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2019). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(S3). <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>
- Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9(2), 1-10. <https://doi.org/10.22364/bjmc.2021.9.2.05>

- Chen, K., Sener, I., Cetin, F., & Launer, M. (2022). Trust Formation in the Digital Workplace. *Conference Proceedings of the 5th Service-Management-Congress, 13*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16396.23682>
- Countouris, N., De Stefano, V., Piasna, A., & Rainone, S. (2023). *The future of remote work*. European Trade Union Institute.
https://www.researchgate.net/publication/374805838_The_future_of_remote_work
- Creswell, J. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd. ed.). Sage Publications Inc.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Díaz, C. (2021). *Teletrabajo: Ventajas y desventajas de su implementación en los millennials de Chile* [Tesis de Posgrado, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/178910/Tesis%20-%20Catalina%20Di%CC%81az%20Montiel.pdf?sequence=1>
- Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: Sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos. *Visión Gerencial*, 2, 156-165.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465546017003.pdf>
- Diners Club Ecuador. (s.f.). Visión Diners Club Ecuador.
<https://www.dinersclub.com.ec/vision-diners-club-ecuador>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

- Ebert, I., Wildhaber, I., & Adams, J. (2021). Big Data in the workplace: Privacy Due Diligence as a human rights-based approach to employee privacy protection. *Big Data & Society*, 8(1), 20539517211013051. <https://doi.org/10.1177/20539517211013051>
- Ec.linkedin.com. (s.f.). Diners Club Ecuador. <https://ec.linkedin.com/company/diners-club-ecuador>
- Fall, K. A., & Wejnert, T. J. (2005). Co-leader stages of development: An application of Tuckman and Jensen (1977). *Journal for Specialists in Group Work*, 30(4), 309-327. <https://doi.org/10.1080/01933920500186530>
- Garro-Abarca, V. M., Rus-Arias, E., & Palos-Sanchez, P. R. (2020). Un análisis bibliométrico de los factores que influyen en el rendimiento de los Equipos Virtuales. *Revista ESPACIOS*, 41(17). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n17/20411730.html>
- Greimel, N., & Kanbach, D. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6ta ed.). <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- HuffPost. (2025). *Un informe apunta la cantidad de dinero que ahorran al mes casi la mitad de las personas que teletrabajan*. ElHuffPost. <https://www.huffingtonpost.es/sociedad/un-informe-apunta-cantidad-dinero-ahorran-mes-mitad-personas-teletrabajan.html>

Hung, S.-W., Cheng, M.-J., Hou, C.-E., & Chen, N.-R. (2021). Inclusion in global virtual teams: Exploring non-spatial proximity and knowledge sharing on innovation.

Journal of Business Research, 128, 599-610.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.022>

Kimura, T. (2024). Virtual Teams: A Smart Literature Review of Four Decades of Research.

Human Behavior and Emerging Technologies, 3, 1-20.

<https://doi.org/10.1155/2024/8373370>

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The Impact of Team

Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.

<https://doi.org/10.5465/20159571>

Kosseck, E., Gettings, P., & Misra, K. (2022, November 8). *The Future of Flexibility at Work*.

Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>

Marcial, D. E., Arcelo, A. Q., Dy, J. M., & Launer, M. (2022). Information technology trust

in the workplace. En *Trust, Digital Business and Technology*. Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003266495-19/information-technology-trust-workplace-dave-marcial-alfie-arcelo-joy-dy-markus-launer>

Morrison, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review.

SN Applied Sciences, 2(6), 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>

Munar, D. J., & Giraldo, J. J. (2020). *El impacto de la tecnología en el liderazgo*

empresarial: Reflexiones y análisis en el sector automotriz [Tesis de Pregrado,

Universidad del Rosario]. https://doi.org/10.48713/10336_20895

- ONU. (2021). *Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19*. Organización de las Naciones Unidas. <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- Orengo, V., Zornoza, A., & Peiró, J. M. (2011). Gestión De Equipos Virtuales En Las Organizaciones Laborales: Algunas Aportaciones Desde La Investigación. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 82-93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210009>
- Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & Van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(2), 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.002>
- Patton, M. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Puertas, R., & Valdiviezo, C. (2022). ¿Cómo la tecnología promueve la construcción de un clima laboral alineado a la cultura de paz? *Revista de Cultura de Paz*, 6, 321-337. <https://doi.org/10.58508/cultpaz.v6.160>
- Robertson, D., & Shockely, K. (2020). *The Toll of Video Fatigue: How HR Professionals Can Help—HR Daily Advisor*. HR Daily Advisor. <https://hrdailyadvisor.com/2020/08/10/the-toll-of-video-fatigue-how-hr-professionals-can-help/>
- Rohwer, E., Kordsmeyer, A.-C., Harth, V., & Mache, S. (2020). Boundarylessness and sleep quality among virtual team members – a pilot study from Germany. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(30), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00281-0>

Ruslin, R., Wahyuni, S., & Basri, M. (2022). The semi-structured interview in qualitative research. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*

Siebdra, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2009). How to Manage Virtual Teams. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-manage-virtual-teams/>

Soto, A. (2020). Los equipos virtuales de trabajo, una moda laboral actual. *Revista Quorum*, 1-9. https://www.munizlaw.com/assets/pdf/Revista_Quorum_Septiembre_2020_-_Aldo_Soto.pdf

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2017). Resolución SB-DTL-2017-420. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/resol_SB-DTL-2017-420.pdf

Tataru, G., & Razvan, S. (2020). Human Resources and Personal Data Protection: An Indissoluble Relationship. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 18, 303-311. https://www.researchgate.net/publication/348391095_HUMAN_RESOURCES_AND_PERSONAL_DATA_PROTECTION_AN_INDISSOLUBLE_RELATIONSHIP

Temenos.com. (s.f.). Diners Club Ecuador Success Story. <https://www.temenos.com/community/success-stories/diners-club-ecuador-success-story/>

United States Department of Labor. (2023, septiembre 28). *One out of five workers teleworked in August 2023*. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/opub/ted/2023/one-out-of-five-workers-teleworked-in-august-2023.htm>

Ünal, B. C. (2023). Influencing Factors of Team Effectiveness in Global Virtual Teams.

International Journal of Interactive Communication Systems and Technologies

(IJICST), 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJICST.320522>

Viloria Escobar, J. D. J., Daza Corredor, A., & Pérez Correa, K. L. (2016). Dinámicas e

influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194.

<https://doi.org/10.30854/anf.v23.n40.2016.9>

Wilkinson, L., & Friendly, M. (2009). The history of the cluster heat map. *The American*

Statistician, 63(2), 179–184. <https://doi.org/10.1198/tas.2009.0033>

Zakareya, S. (2020). Virtual Research Teams to Develop EFL Students' Research and

Academic Writing Skills. *Suez University*.

https://www.researchgate.net/publication/371491106_Virtual_Research_Teams_to_Develop_EFL_Students'_Research_and_Academic_Writing_Skills

Zheng, X., Schafheitle, S. D., & van der Werff, L. (2023). Smart Technology in the

Workplace: Threats and Opportunities for Trusting Employers. En T. Lynn, P. Rosati,

E. Conway, & L. van der Werff (Eds.), *The Future of Work: Challenges and*

Prospects for Organisations, Jobs and Workers (pp. 67-79). Springer International

Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0_5

Zhou, Z. (2022). Virtual Team Collaboration Problem Identification and Possible Solutions.

Advances in Economics, Business and Management Research, 215.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ANEXO 1 : MAPA DE CALOR

Puestos	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.
Gerente Evolución Negocio	2	2	2	2	Por sus funciones puede ser híbrido. Es un cargo 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 Productos Senior	2	1	1	1,333333333	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 Junior	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.
Ejecutivo Negocio Empresas Senior	2	1	2	1,66667	Mayor flexibilidad laboral y modalidad híbrida pues es un cargo que tiene componentes remotos pero también capacitación clientes presenciales. No obstante, los horarios dependen de otros equipos y de los clientes pero el tiempo libre puede ser mejor gestionado por la jerarquía.
Especialista analítica	3	2	2	2,333333333	Mayor flexibilidad laboral ya que es un analista de datos que basa la mayoría de sus operaciones en su dispositivo de trabajo. No obstante no es completamente flexible en todas las dimensiones pues responde a un superior y depende de las políticas de la empresa.
Especialista Desarrollo Negocios Junior	2	1	1	1,333333333	Cargo que puede ser desempeñado de manera híbrida ya que también se realizan capacitaciones a los clientes y tiene una amplia lista de responsabilidades. Sin embargo por el nivel jerárquico depende de los tiempos del equipo y los horarios del jefe del área por ende la flexibilidad es baja en esas dimensiones.

Especialista Ecosistemas Senior	3	2	2	2,3333333333	Mayor flexibilidad laboral y modalidad en línea pues es un cargo digital para la empresa, sin embargo colabora con otras áreas y con un equipo por lo que las otras dimensiones quedan en un nivel medio.
Gerente Regional Negocio Empresas	2	2	2	2	Puesto que se puede realizar de manera híbrida. Tiene un 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 las tres dimensiones son medianamente flexibles.
Especialista Segmentos Experiencias	2	2	2	2	Trabajo recomendablemente híbrido pues debe colaborar con el área de Marketing, Productos y Atención al cliente, y por el nivel jerárquico no puede llegar a un nivel 3 de flexibilidad por políticas de la empresa.
Especialista Productos Senior	2	2	2	2	Trabajo que se puede llevar a cabo de manera híbrida y debe colaborar con el área de Marketing, Ventas y Operaciones al cliente y por el nivel jerárquico no llega a un nivel 3 de flexibilidad en las otras dimensiones.
Especialista Seguros Senior	2	2	2	2	Trabajo que puede ser híbrido por la necesidad de atender al cliente equilibrado con las otras funciones y trabaja en colaboración con los equipos de Ventas, Marketing y Relación con clientes por lo que se mantiene en una flexibilidad media en todas las dimensiones.
Ejecutivo Negocio Senior	2	1	2	1,666666667	Mayor flexibilidad laboral y modalidad híbrida pues es un cargo que tiene componentes remotos. No obstante, por la colaboración con otras áreas los horarios dependen de esto y de su equipo. Debido a esto el tiempo libre se mantiene una flexibilidad media.
Especialista Sistemática	2	1	1	1,3333333333	Trabajo híbrido pero sin mucha flexibilidad en las otras dos dimensiones ya que debe atender a las necesidades operativas de los colaboradores y de los clientes constantemente.
Gerente Negocio Personas	2	1	2	1,666666667	Trabajo que puede ser híbrido, no obstante, por su naturaleza debe brindar capacitaciones y trabajar mano a mano con departamentos como Producto y Marketing por lo que los horarios no son tan flexibles, pero por la jerarquía si hay un mayor manejo del tiempo libre.

Jefe Call Center Externo	3	1	2	2	Trabajo 100% remoto, no obstante debe coordinar al equipo interno por lo que debe estar atento gran parte del tiempo de una gran cantidad de personas, pero con manejo medio del tiempo libre por la jerarquía.
Ejecutivo Soporte	2	1	1	1,333333333	Trabajo híbrido, pero sin mucha flexibilidad ya que debe atender a las necesidades operativas de los colaboradores y de los clientes constantemente.
Ejecutivo Establecimiento Senior	2	1	1	1,333333333	Trabajo híbrido pero su naturaleza de captación de clientes debe hacer ciertas operaciones presenciales, sin embargo las otras dimensiones son poco flexibles debido a esa misma responsabilidad de atención constante a clientes.
Asistente Gerencia	2	1	1	1,333333333	Cargo que puede realizar algunas actividades de manera híbrida pero al ser la mano derecha del gerente sus funciones, horarios y tiempo libre pueden llegar a ser más limitados.
Especialista Marketing Digital	2	2	2	2	Cargo que se maneja de manera híbrida Se encarga de la creación de páginas web y diseñar estrategias de marketing digital mientras colabora con las áreas de Diseño y TI. Sin embargo, por esta colaboración y su posición en la jerarquía puede que no llegue a un nivel máximo de flexibilidad en las otras dos dimensiones.
Especialista Sistemática Senior	3	2	2	2,333333333	Cargo que podría ser 100% remoto ya que se encarga de desarrollar y optimizar los procesos digitales mientras colabora con las áreas de TI, Operaciones y Negocios. Sin embargo, por esta colaboración y su posición en la jerarquía puede que no llegue a un nivel máximo de flexibilidad en las otras dos dimensiones.
Ejecutivo Negocio Masivo	2	1	2	1,666666667	Cargo que podría ser híbrido por su carácter de investigar el mercado pero a su vez busca dar una atención personalizada a los clientes. Por ende, los horarios no serían tan flexibles pero por el nivel jerárquico habría una mejor gestión del tiempo libre.
Gerente Ecosistemas	2	2	2	2	Se se puede desempeñar de manera híbrida pero necesita colaboración con áreas como TI y Marketing por lo que las otras dimensiones también quedan en un nivel medio de flexibilidad.

Ejecutivo Negocio Empresas Junior	1	1	1	1	Trabajo que puede ser híbrido por su descripción ya que apoya en la gestión de cartera de clientes empresariales. Sin embargo, trabaja en colaboración de otras áreas del banco y por su nivel jerárquico es más difícil que sus horarios sean flexibles pero el tiempo libre se mantiene medio.
Ejecutivo Segmentos Experiencias Senior	2	2	2	2	Rol que puede ser híbrido por su carácter digital de análisis de datos y estudios de segmentos de mercado y colaboración con áreas como Atención al cliente, Marketing y Producto se mantiene en un promedio medio de flexibilidad.
Ejecutivo Negocio Empresas	2	2	2	2	Puesto medianamente flexible en todas sus áreas por su naturaleza de funciones, posición jerárquica y colaboración con otras áreas.
Jefe Analítica	2	2	2	2	Puesto con alto grado de responsabilidad y trabajo conjunto con otras áreas pero con flexibilidad media en todas sus dimensiones por el nivel jerárquico, el apoyo de su equipo bajo su mando y la naturaleza de funciones.
Especialista Producto Middle	2	1	1	1,333333333	Cargo que se puede desempeñar de manera híbrida pero con menor flexibilidad ya que se debe dar soporte técnico y comercial a equipos de ventas y atención al cliente a todo momento.
Especialista Campañas Senior	2	2	2	2	Puesto con alto grado de responsabilidad ya que debe planear las campañas de marketing anuales tanto las digitales, como las físicas y las mixtas, pero con flexibilidad media en todas sus dimensiones.
Gerente Estrategia Empresas	2	2	2	2	Puesto con alto grado de responsabilidad y trabajo conjunto con otras áreas pero con flexibilidad media en todas sus dimensiones por el nivel jerárquico y el apoyo de su equipo bajo su mando.
Especialista Desarrollo Negocios	2	1	2	1,666666667	Trabajo que se puede realizar de manera híbrida porque gran parte del trabajo es investigativo, pero también con contacto constante con los clientes y su seguimiento por lo que los horarios no son tan flexibles pero el tiempo libre se mantiene medio.
Ejecutivo Fuerza de Ventas	2	1	1	1,333333333	Visitas comerciales para captar clientes, entrega de informes por lo que el trabajo es menos flexible en dos de tres dimensiones, sin embargo, puede llevar a cabo algunas tareas de manera híbrida.

Gerente Comercial Personas	2	2	2	2	Cargo que se puede realizar de manera híbrida porque gran parte del trabajo es investigativo a su vez el nivel de jerarquía y el apoyo de su equipo mantienen la flexibilidad en un dos en todas las dimensiones.
Oficial Condominios Junior	1	1	1	1	Atención, captación y retención de clientes, venta de nuevos servicios o promoción de los servicios actuales. Menor flexibilidad y mayor actividad presencial y contacto con ventas y clientes.
Especialista Analítica Junior	3	2	2	2,333333333	Cargo que por sus actividades tecnológicas como análisis y procesamiento de datos sus actividades podrían ser llevadas a cabo de manera remota. Sin embargo, es un puesto de menor jerarquía por lo que las otras dos dimensiones se mantienen medias.
Gerente Comercial Establecimientos	2	2	2	2	Puesto con alto grado de responsabilidad y trabajo conjunto con otras áreas pero con flexibilidad media en todas sus dimensiones por el nivel jerárquico y el apoyo de su equipo bajo su mando.
Ejecutivo Negocio Empresas Senior	2	2	1	1,666666667	Cargo que podría tener modalidad híbrida porque puede combinar visitas a clientes con trabajo remoto en labores administrativas. El horario flexible es intermedio, con cierta variabilidad según las reuniones comerciales. El tiempo libre es bajo, ya que mantiene contacto constante con clientes y equipos internos.
Jefe Unidad Campañas	3	2	2	2,333333333	Puesto con trabajo remoto por la coordinación directa de iniciativas y supervisión con distintas áreas como Marketing, Ventas y Operaciones. El horario flexible es intermedio, ajustado a dinámicas del equipo. El tiempo libre también es medio por su posición jerárquica.
Jefe Procesos	2	2	2	2	Trabajo que se puede realizar híbrido por la naturaleza de sus funciones, su flexibilidad es media en horarios pues trabaja estrechamente con Operaciones, Ventas, Riesgo y TI. Finalmente su flexibilidad es media en tiempo libre por su puesto en la jerarquía.
Ejecutivo Banca	1	2	1	1,333333333	Labor principalmente presencial por atención directa a clientes. Horario flexible intermedio, adaptado a la jornada de atención. El tiempo libre es bajo, por dependencia de la interacción con usuarios y otros equipos.
Gerente Regional Costa	2	1	2	1,666666667	Coordina operaciones regionales lo que hace que este cargo pueda ser híbrido pero con horarios flexibles limitados debido a la gran

					responsabilidad que posee. No obstante, por su jerarquía podría manejar un tiempo libre medio.
Vicepresidente Negocios	2	1	3	2	Rol que puede ser Híbrido porque algunas tareas se pueden hacer desde casa, aunque exige presencialidad frecuente. Horario fijo por alta carga ejecutiva. Tiempo libre alto pues es el cargo más alto en la jerarquía de negocios.
Especialista Producto Junior	2	1	1	1,3333333333	Rol que se puede desempeñar de manera híbrida por la naturaleza de las funciones. Horario fijo, ajustado a actividades de soporte. Un poco de tiempo libre, al requerir trabajo en equipo, pero con espacios de trabajo autónomo.
Especialista Ventas Digitales	3	2	2	2,3333333333	Rol que podría ser realizado 100% online por su carácter digital. Horario intermedio con foco en cumplimiento de metas. De igual forma el tiempo libre es medio por su naturaleza digital.
Especialista Investigación Mercado	2	2	2	2	Rol que puede llevarse a cabo de manera híbrida por su carácter investigativo. Las otras dos dimensiones serían medias por la necesidad de colaborar con departamentos como Producto y Marketing. La dimensión de tiempo libre sería media por su posición en la jerarquía.
Oficial Ecosistemas	2	2	1	1,6666666667	Rol con posible desempeño híbrido, debido a funciones. Trabajo con un equipo por lo que el horario flexible es medio y menor tiempo libre por su lugar en la jerarquía.
Consultor Procesos Senior	2	2	2	2	Trabajo que se puede desempeñar de manera híbrida por la naturaleza de sus actividades, en cuanto a los horarios es medianamente flexible debido a su estrecha colaboración con TI, Operaciones y Calidad. Finalmente, tiene un tiempo libre medio debido a su posición en la jerarquía.
Gerente Segmentos Experiencias	2	2	2	2	Rol que podría ser híbrido, combinando presencial para alineaciones con análisis estratégico remoto. Horario medianamente flexible debido a su colaboración estrecha con otros departamentos. Tiempo libre que maneja flexibilidad intermedia, por su puesto en la jerarquía.
Gerente Regional Austro	2	1	2	1,6666666667	Coordina operaciones regionales lo que hace que este cargo pueda ser híbrido pero con horarios flexibles limitados debido a la gran

					responsabilidad que posee. No obstante, por su jerarquía podría manejar un tiempo libre medio.
Gerente Inversiones	2	2	2	2	Rol que tiene una flexibilidad media en todas sus dimensiones por la naturaleza de sus actividades, jerarquía y trabajo con el equipo a su mando.
Jefe Soporte	2	1	2	1,666666667	Rol que por naturaleza puede ser híbrido. Con horario fijo, en función de cobertura de soporte. El tiempo libre podría ser intermedio, por su nivel en la jerarquía.
Jefe Ciclo Vida	2	2	2	2	Rol que debe ser híbrido por gestión de procesos mayormente. Horario medianamente flexible por estructura de seguimiento operativo. El tiempo libre es medio por tener un puesto alto en la jerarquía.
Especialista Ecosistemas	3	2	2	2,333333333	Este cargo puede realizarse de manera 100% ya que se centra en la creación de alianzas y plataformas para mejorar la experiencia del cliente. Ofrece cierta posibilidad de organización horaria y cuenta con algunos espacios de tiempo libre por lo que las otras dimensiones son medias.
Ejecutivo Canales Comerciales	2	1	2	1,666666667	Gestiona múltiples canales de venta como la banca virtual para asegurar que los productos y servicios lleguen de la mejor manera al mercado lo que lo hace que sea un posible cargo híbrido, no suele disponer horarios muy flexibles debido a la carga operativa pero puede tener tiempo libre medio por la jerarquía.
Gerente Comercial Empresas	2	2	2	2	Este cargo desarrolla estrategias de relaciones con clientes por lo que puede ser híbrido. Permite organizar el horario laboral medianamente pues depende de los clientes y del equipo a su cargo. Asimismo, cuenta con algunos espacios donde podría tener tiempo libre por su jerarquía.
Gerente Control Analítica Negocio	2	2	2	2	Lidera el área de análisis de datos para decisiones estratégicas, debido a estas actividades puede ser un cargo híbrido con posibilidad de tiempo libre y tener cierta flexibilidad en el horario.
Especialista Loyalty Senior	2	2	2	2	Cargo que se debe llevar a cabo de manera híbrida ya que diseña y evalúa programas de fidelización con los clientes para incrementar la retención. Existe posibilidad de flexibilidad y tiempo libre por su jerarquía.

Gerente Negocio Empresa	2	2	2	2	Este cargo puede ser híbrido ya que esta encargado del portafolio empresarial. Al tener que desarrollar estrategias que fortalezcan la presencia de la empresa dentro del mercado hace que tenga una flexibilidad media dentro de su horario y de su tiempo libre gracias a su jerarquía.
Especialista Senior	3	2	2	2,3333333333	Por la naturaleza de sus funciones puede ser un trabajo 100% remoto, no obstante debido a su colaboración con equipo como Marketing, TI y operaciones debe señirse a un horario similar por ende sería medio en esta dimensión. Por su nivel en la jerarquía también podría tener un tiempo libre medio.
Especialista Adopción Digital	3	1	1	1,666666667	Por su naturaleza digital puede ser un cargo 100% remoto, no obstante por su nivel de responsabilidad y necesidad de su apoyo en otras áreas debe estar pendiente haciendo que tenga poco tiempo libre y poco horario flexible.
UX Lead	3	1	2	2	Por su naturaleza digital puede ser 100% remoto, no obstante por su colaboración estrecha con áreas como TI, Marketing, Productos y Negocio su horario es poco flexible, no obstante, gracias a su jerarquía el tiempo libre puede ser medio.
Controller	2	2	1	1,666666667	Responsable de informes financieros, controlar presupuestos y mejora de recursos. Trabajo que poría realizarse de manera híbrida ya que no es necesario que siempre esté en la oficina Tiene poco tiempo libre pero podria organizar su horario.

Jefe Banca Seguros	2	1	2	1,666666667	Por la naturaleza de sus actividades puede ser un cargo híbrido y por su nivel en la jerarquía puede tener un tiempo libre medio. No obstante, tendría un horario poco flexible debido a las interacciones con clientes y todas las personas bajo su mando.
Jefe Loyalty	2	2	2	2	Este cargo puede ser híbrido ya que lidera estrategias de lealtad de clientes con el banco, puede tener flexibilidad dentro de su horario y tiempo libre moderado por su jerarquía.
Gerente Producto Personas	2	2	2	2	Este cargo desarrolla y gestiona los productos financieros para las clientes individuales por lo que puede ser híbrido y tener una organización de horario y tiempo libre medio.
Jefe Producto	2	1	2	1,666666667	Este cargo administra el ciclo de vida del producto, siempre esta haciendo actualizaciones para que los productos sean rentables y competitivos. Puede realizarse de manera remota pero tiene bastante carga lo que hace que tenga poca flexibilidad. Sin embargo, por la jerarquía tendría un tiempo libre medio.
Gerente Regional Sierra	2	1	2	1,666666667	Coordina operaciones regionales lo que hace que este cargo pueda ser híbrido pero con horarios flexibles limitados debido a la gran responsabilidad que posee. No obstante, por su jerarquía podría manejar un tiempo libre medio.
Gerente Relaciones Corporativas	2	1	2	1,666666667	Encargado de vínculos con los clientes corporativos por lo que sus actividades sugieren una modalidad híbrida, trabaja con otras áreas del banco como Crédito, Riesgos, Inversiones, etc. Por lo que el horario sería menos flexible. Sin embargo, por la jerarquía habría una mejor gestión del tiempo libre.
Gerente	2	1	2	1,666666667	Cargo que por sus actividades puede desempeñarse de manera híbrida, sin embargo, por la enorme responsabilidad que conlleva el cargo los horarios no son flexibles. Sin embargo por la jerarquía tendría una mejor gestión del tiempo libre.