

# IMPACTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

EN LA PRODUCTIVIDAD Y BIENESTAR DE EMPLEADOS, EN EMPRESAS TECNOLÓGICAS DE GUAYAQUIL

## IMPACT OF LABOR FLEXIBILITY ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND WELL-BEING IN TECHNOLOGY COMPANIES IN GUAYAQUIL

Ruth Aguilar Briones<sup>1\*</sup>

E-mail: [ruthaguilarb1@gmail.com](mailto:ruthaguilarb1@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8058-9832>

Johanna Quezada Cachiguango<sup>1</sup>

E-mail: [johannaquezada0410@gmail.com](mailto:johannaquezada0410@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8115-8893>

Marle Pérez de Armas<sup>2</sup>

E-mail: [marletp@ucf.edu.cu](mailto:marletp@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7162-2304>

Alejandro Reigosa Lara<sup>1</sup>

E-mail: [areigosal@ube.edu.ec](mailto:areigosal@ube.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>

<sup>1</sup>Universidad Bolivariana Del Ecuador. Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.

\* Autor para la correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Aguilar Briones, R., Quezada Cachiguango, J., Pérez de Armas, M. & Reigosa Lara, A. (2025). Impacto de la flexibilidad laboral en la productividad y bienestar de empleados, en empresas tecnológicas de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 17(1), e4909.

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo fundamental evaluar el impacto de la flexibilidad laboral en empleados de la industria tecnológica, específicamente en empresas que implementan y comercializan soluciones web integrales en Guayaquil. Se analizan tanto las percepciones de los empleados como las políticas implementadas por las organizaciones. A través de un enfoque que combina encuestas a empleados y entrevistas con los líderes de las empresas, Dominios Ecuador S.A.S., EcuadorDomain, Reinec y GoDaddy, todas representativas del sector donde se obtiene la información. Los hallazgos indican que la flexibilidad laboral se fundamenta en el cumplimiento de metas y en la autonomía de los colaboradores. Estas prácticas son esenciales para fomentar la motivación y el compromiso de los empleados, y son clave para que las organizaciones revisen y amplíen sus políticas de flexibilidad.

**Palabras clave:** Flexibilidad laboral, Productividad, Bienestar, Satisfacción laboral.

### ABSTRACT

The primary objective of this research is to evaluate the impact of labor flexibility on employees within the technology industry, specifically in companies that implement and market comprehensive web solutions in Guayaquil. Both employee perceptions and the policies implemented by organizations are analyzed. Through an approach combining employee surveys and interviews with leaders from companies such as Dominios Ecuador S.A.S., EcuadorDomain, Reinec, and GoDaddy—all representative of the sector—valuable insights are gathered. The findings indicate that labor flexibility is based on meeting goals and employee autonomy. These practices are essential for fostering employee motivation and commitment and are key for organizations to review and expand their flexibility policies.

**Keywords:** Labor flexibility, Productivity, Well-being, Job satisfaction.



## INTRODUCCIÓN

La flexibilidad laboral se ha vuelto una estrategia clave para equilibrar la vida profesional y personal tras la pandemia de COVID-19 (Andrés-Rosales et al., 2023). Su rápida implementación trae consigo tanto beneficios como riesgos, los cuales podrían incrementar la vulnerabilidad en el ámbito laboral (Yeves et al., 2024). Como resultado de la pandemia, el 81% de la fuerza laboral global experimenta modificaciones parciales o totales en sus condiciones laborales (OIT, 2020). Además, se ha identificado un deterioro en las condiciones laborales, lo que ha incrementado el riesgo de que los empleados experimenten altos niveles de estrés laboral (Vanegas et al., 2023). Las prácticas de flexibilidad laboral tienen un impacto positivo en la productividad y el desempeño organizacional, al reducir tanto los costos salariales como las horas laborales (Lado et al., 2023). Las directrices internacionales de la OIT respaldan la adopción de políticas laborales flexibles, asegurando la protección de los derechos de los trabajadores (OIT, 2021).

Por otro lado, estas prácticas permiten a los empleados gestionar de manera más eficiente el equilibrio entre sus responsabilidades profesionales y su vida personal (Oliveira et al., 2024). Como consecuencia, contribuyen a un bienestar general más favorable y a un mayor nivel de satisfacción tanto en su vida personal como en su entorno laboral (Tessarini et al., 2023). El teletrabajo, en particular, ha demostrado estar estrechamente relacionado con una mayor satisfacción laboral (Benítez, 2024) y con el bienestar de los empleados, ya que fomenta un entorno saludable y motiva a los trabajadores a estar más comprometidos con sus labores (Canet, 2022).

En Ecuador, la ausencia de políticas de flexibilidad laboral tiene un impacto negativo tanto en los trabajadores como en las empresas. Muchos empleados carecen de las herramientas necesarias para equilibrar su vida personal y profesional, lo que deteriora su bienestar y afecta su productividad. Esta carencia puede generar altos niveles de estrés, baja satisfacción laboral y, como resultado, una mayor rotación de personal. El estrés laboral tiene efectos perjudiciales para la salud física y mental, incluyendo síntomas como ansiedad, fatiga, irritabilidad, insomnio, falta de concentración y disminución en la productividad (Barrientos-Durán et al., 2024). Para las empresas, no implementar políticas de flexibilidad laboral dificulta la atracción y retención de talento en un mercado competitivo. Las organizaciones que no se ajustan a las expectativas de una fuerza laboral moderna corren el riesgo de perder empleados valiosos, lo que afecta su desempeño y competitividad (Llanos & González, 2023). En consecuencia, la falta de estas políticas genera un ciclo negativo que limita tanto el crecimiento organizacional como el bienestar de los empleados. En Guayaquil, la falta de

investigación y estrategias adecuadas para la implementación de estas políticas constituye un reto urgente.

Este estudio se enfoca en dos aspectos clave: la flexibilidad laboral y el bienestar de los empleados. Las organizaciones deben adoptar medidas que favorezcan el bienestar de su personal, tales como programas de salud, políticas que faciliten la conciliación entre trabajo y vida personal, y la creación de un ambiente laboral positivo (Bento et al., 2024).

Este estudio tiene como objetivo principal analizar el impacto de la flexibilidad laboral en la productividad y el bienestar de los empleados en las empresas tecnológicas específicamente en empresas que implementan y comercializan soluciones web integrales en Guayaquil. En Ecuador, esta industria está en crecimiento, impulsada por la digitalización; sin embargo, enfrenta desafíos como la baja inversión en investigación y desarrollo (I+D) y la necesidad de mejorar la capacitación tecnológica. Empresas como Dominios Ecuador S.A.S., el principal registrador del dominio “.ec”, junto a Reinec, GoDaddy, Ecuahosting.net, y EcuadorDomain, destacan en este sector, ofreciendo servicios esenciales de registro de dominios y hosting, fundamentales para el crecimiento digital del país (Dominios Ecuador S.A.S., 2024).

## MATERIALES Y MÉTODOS

El paradigma epistemológico que se utilizará en este estudio es el constructivismo. En el contexto de la flexibilidad laboral, este paradigma permite analizar cómo los empleados construyen su comprensión y percepción del trabajo flexible en función de sus experiencias personales y colectivas dentro de las empresas. Asimismo, se explora cómo estas prácticas laborales modernas se integran y adaptan a diversos entornos, promoviendo tanto la productividad como el bienestar de los empleados (Canet, 2022).

El enfoque de investigación es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, dado que el tema requiere tanto una comprensión profunda de las experiencias individuales de los empleados. Se selecciona una muestra de empleados de la industria tecnológica en empresas que implementan soluciones web integrales en Guayaquil. Para las entrevistas, se utilizará muestreo intencional, seleccionando empleados que estén familiarizados con las políticas de flexibilidad laboral, lo que permite obtener perspectivas detalladas y específicas sobre el tema. Para la encuesta, se empleará muestreo aleatorio simple.

Se llevarán a cabo cuatro entrevistas semi-estructuradas en profundidad con empleados seleccionados en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de representar una variedad de perspectivas y experiencias. Estas entrevistas se centrarán en temas clave como la percepción de la

flexibilidad laboral, los beneficios percibidos, los desafíos enfrentados y las sugerencias para mejorar las políticas existentes. La metodología de entrevistas semi-estructuradas permitirá explorar en detalle las opiniones y experiencias individuales de los empleados, proporcionando una comprensión más profunda y matizada del impacto de la flexibilidad laboral en el entorno laboral.

Se realizará una encuesta estructurada basándose en estudios previos sobre flexibilidad laboral y su impacto en la productividad y bienestar de los empleados. Esta encuesta utilizará escalas de medición validadas para variables clave como productividad percibida, satisfacción laboral, equilibrio trabajo-vida personal, uso de políticas de flexibilidad laboral y bienestar psicológico. La encuesta se administrará a una muestra de 100 empleados de la industria tecnológica en Guayaquil, utilizando un muestreo aleatorio simple. Al seleccionar participantes de manera aleatoria dentro de cada estrato, se busca minimizar el sesgo y obtener una visión más precisa de las percepciones sobre la flexibilidad laboral, su impacto en la productividad y el bienestar de los empleados.

La población total está conformada por 500 empleados de empresas tecnológicas en la ciudad. Con base en esta población y aplicando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%, se determinó la muestra calculada (81) aunque finalmente se tuvo acceso y la posibilidad de aplicar a 100 empleados, lo que resultó positivo valorando que aumenta la confiabilidad de los resultados. De esta manera se puede obtener una visión global del impacto de la flexibilidad laboral en los empleados y conocer las tendencias generales.

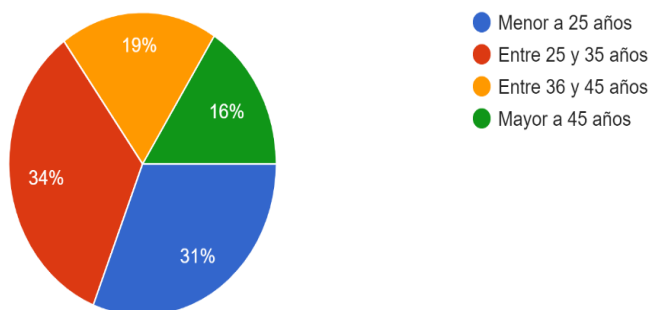
## RESULTADOS-DISCUSIÓN

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta aplicada siendo esta uno de los instrumentos utilizados en el estudio y que resulta de gran valor. La caracterización de la muestra se observa en la figura 1.

Fig. 1: Rango de edad.

### 1. Edad

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

El gráfico indica una muestra en su mayoría de personas jóvenes de hasta 35 años, donde se concentra el 65%; este segmento, que incluye a jóvenes profesionales y estudiantes, puede estar buscando trabajos que les ofrezcan la posibilidad de desarrollarse académica y profesionalmente con mayor flexibilidad.

El 19% de los encuestados se encuentra en el rango de 36 a 45 años, y el 16% son personas mayores de 45 años. Estos grupos presentan una menor representación, lo cual podría indicar un interés ligeramente menor en la flexibilidad laboral.

En resumen, los datos muestran que la flexibilidad laboral tiene una mayor relevancia para los grupos de personas jóvenes, lo que puede ayudar a las empresas a ajustar sus políticas de trabajo flexible para responder mejor a las necesidades de estos rangos de edad.

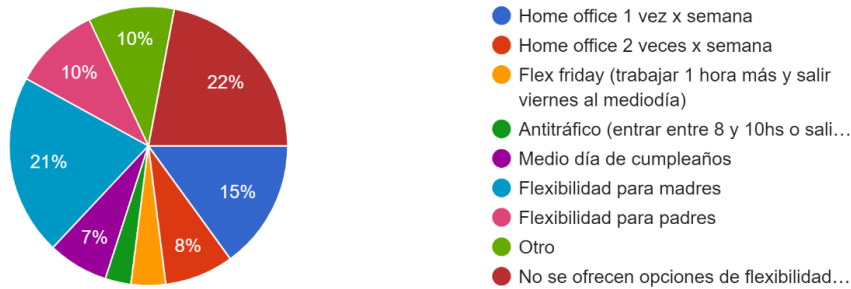
El análisis de la muestra arroja una participación equitativa del 50% de hombres y 50% de mujeres. Este equilibrio sugiere que la flexibilidad laboral es un tema de interés para ambos géneros. La representación igualitaria permite captar perspectivas diversas y enriquecedoras sobre las necesidades y percepciones relacionadas con la flexibilidad en el entorno laboral.

El análisis sobre las opciones de flexibilidad laboral ofrecidas por la empresa (figura 3) muestran que los encuestados reconocen el home office una vez por semana (15%), mientras que solo el 8% identifica la variante de dos veces por semana. En cuanto a la flexibilidad horaria, las opciones de Flex Friday (4%) y anti tráfico (3%) tienen un bajo reconocimiento, lo que sugiere que pueden no ser efectivas o no se comunican adecuadamente.

Fig. 2: Opciones de flexibilidad laboral ofrecidas en la empresa.

3. Mencione las opciones de flexibilidad laboral ofrecidas en su empresa

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

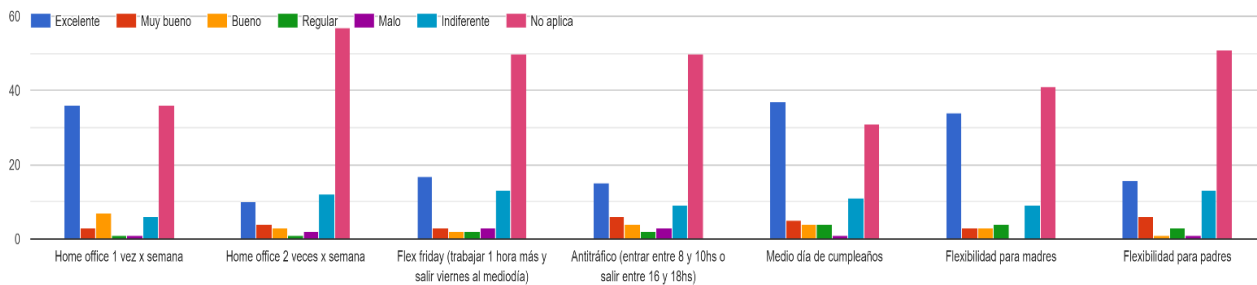
La flexibilidad para madres fue mencionada por el 21%, evidenciando un compromiso con las trabajadoras, aunque la opción para padres solo alcanza el 10%, lo que sugiere la necesidad de mejorar el apoyo para ambos progenitores. La categoría "Otro" representa un 10%, indicando que hay modalidades de flexibilidad no claramente definidas, lo que abre la puerta a recopilar más información sobre las preferencias de los empleados. Además, un hallazgo clave reveló que el 22% de los encuestados indica que no se ofrecen opciones de flexibilidad laboral, lo cual puede impactar negativamente la percepción de la empresa y su cultura laboral.

En conclusión, los resultados de la encuesta evidencian una combinación de políticas de flexibilidad laboral que, aunque existen, requieren atención y mejora. Se recomienda ampliar las opciones de trabajo desde casa para satisfacer mejor las necesidades de los empleados y revisar la comunicación de las políticas de flexibilidad horaria para que sean más efectivas. Además, es fundamental fortalecer el apoyo a padres y madres, recopilar información adicional sobre otras modalidades deseadas y abordar la percepción de falta de opciones. La implementación de estas recomendaciones no solo aumenta la satisfacción de los empleados, sino que también contribuye a crear un entorno laboral más positivo y productivo.

En otro orden, está el análisis realizado sobre la utilización que de las opciones de flexibilidad laboral que el empleado hace (ver Figura 3).

Fig. 3: Opciones de flexibilidad laboral que el empleado utiliza.

4. En el caso de existir opciones de flexibilidad laboral, mencione cuales utiliza en forma regular y el valor que usted le otorga



Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre las opciones de flexibilidad laboral utilizadas por los empleados la modalidad de home office una vez por semana se destaca con un 36% de calificaciones en la categoría de excelente. Sin embargo, también presenta un 36% en la categoría de “no aplica”, lo que sugiere que una parte significativa de los empleados no utiliza esta opción, lo que podría indicar una falta de acceso o de conocimiento sobre su disponibilidad.

Por otro lado, el home office dos veces por semana muestra un bajo interés, con solo un 10% en excelente y un alto 57% en no aplica. De manera similar, las opciones de Flex Friday y antitráfico tienen porcentajes de no aplica del 50%, lo que sugiere que estas modalidades de flexibilidad laboral no se adoptan efectivamente dentro de la empresa.

El medio día de cumpleaños es bien valorado, con un 37% de calificaciones en excelente, lo que indica que las políticas de reconocimiento personal pueden contribuir a mejorar la satisfacción laboral. En cuanto a la flexibilidad para madres y padres, la primera presenta un 34% en excelente, mientras que la segunda solo alcanza un 16%. Esto sugiere un compromiso desigual hacia ambos progenitores, evidenciando la necesidad de abordar esta disparidad.

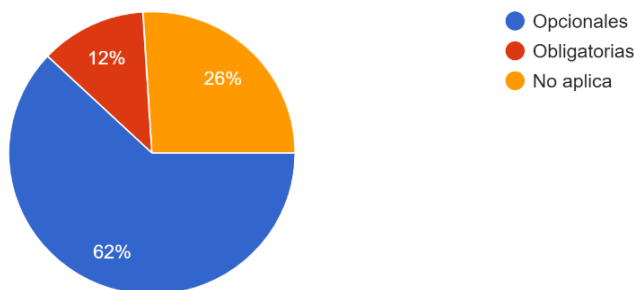
Se recomienda fortalecer la comunicación sobre las políticas de flexibilidad y evaluar la posibilidad de expandir las opciones disponibles, especialmente en el caso de la flexibilidad para padres. Implementar estas mejoras no solo podría mejorar la percepción de las políticas laborales, sino que también contribuye a aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

En el gráfico de la figura 4, los tipos de flexibilidad laboral indican que el 62% de los empleados reconoce que estas opciones son opcionales, lo que sugiere una cultura laboral que fomenta la libertad de elección. En contraste, existe un 12% de los encuestados que indica que las opciones de flexibilidad son obligatorias, lo que señala un ambiente aún no muy bien establecido en cuanto a las políticas laborales. Además, un 26% de los participantes responde “no aplica”, lo que indica que no disponen de opciones de flexibilidad o que no están informados sobre ellas. Estos hallazgos reflejan una diversidad en la percepción y aplicación de la flexibilidad laboral dentro de la organización, resaltando la importancia de comunicar efectivamente las políticas disponibles a todos los empleados.

Fig. 4: Tipo de Flexibilidad Laboral.

#### 5. En caso de existir opciones de flexibilidad laboral, ¿las que utiliza son opcionales u obligatorias en su organización

100 respuestas

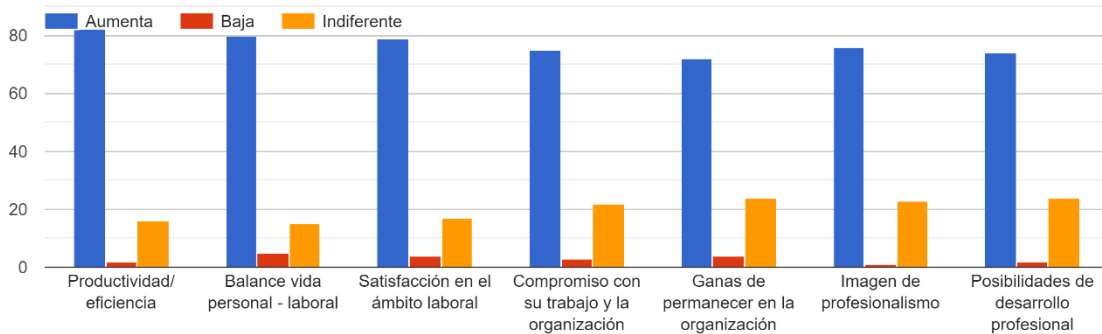


Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

La percepción de los empleados sobre el impacto de las opciones de flexibilidad laboral (FPL) adaptadas (ver Figura 5) indica que estas prácticas tienen un efecto positivo en diversos aspectos de la experiencia laboral. En términos de productividad, el 82% de los empleados sostiene que su rendimiento mejora gracias a la flexibilidad, lo que sugiere que esta modalidad contribuye significativamente al desempeño laboral. Asimismo, el 80% de los encuestados afirma que su calidad de vida y el equilibrio entre la vida personal y profesional han aumentado, lo que resalta el valor de la flexibilidad para el bienestar integral.

Fig. 5: Percepción de los empleados sobre el impacto que han tenido las FPL adaptadas.

6. Sobre las opciones seleccionadas y utilizadas, evalúe el impacto sobre los siguientes indicadores en su caso personal:



Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

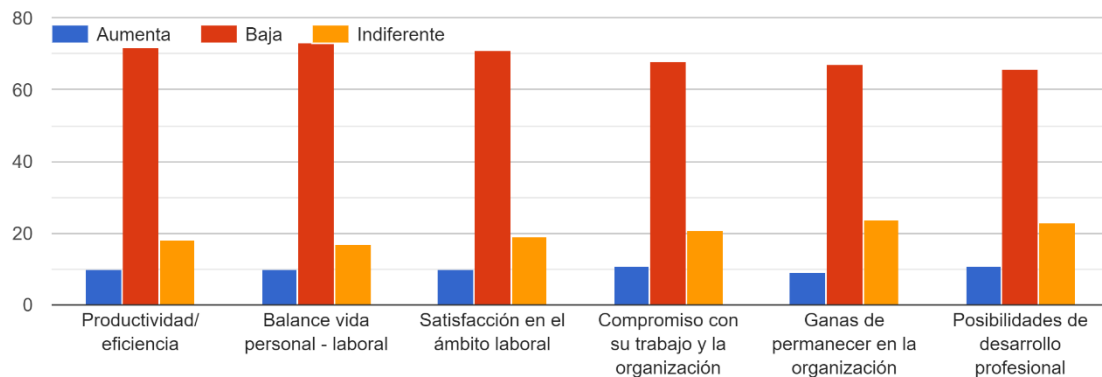
La satisfacción laboral también se ve favorecida, con un 79% de los empleados reportando una mejora, lo que sugiere que la flexibilidad contribuye a una experiencia laboral más positiva. Un 75% percibe un aumento en su compromiso con la empresa, lo que evidencia que esta política fomenta el sentido de pertenencia.

Respecto a las ganas de permanecer en la empresa, el 72% de los encuestados afirma que la flexibilidad incrementa su intención de quedarse, lo cual sugiere que puede ayudar a reducir la rotación. En cuanto a la imagen de profesionalismo, un 76% considera que la flexibilidad mejora su percepción profesional, mientras que un 74% cree que incrementa sus posibilidades de desarrollo profesional.

Finalmente se evalúa también la percepción sobre el impacto que tienen las prácticas de flexibilidad laboral utilizadas (Figura 6).

Fig. 6: Medición del impacto que genera la eliminación de las opciones de flexibilidad laboral utilizadas.

7. En su opinión, si su organización decidiera suspender indefinidamente las opciones de flexibilidad laboral que usted utiliza, ¿Cuál cree que sería el impacto?



Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.



Como se puede observar en el gráfico anterior, el impacto de la posible eliminación de las opciones de flexibilidad laboral indica que, de eliminarse estas alternativas ofrecidas por la empresa, la experiencia de los empleados se ve perjudicada. Un porcentaje significativo de los encuestados señala que esto conlleva una disminución en la productividad y eficiencia (72%) y en el equilibrio entre la vida personal y laboral (73%). Estos resultados demuestran que la falta de flexibilidad afecta tanto el rendimiento laboral como el bienestar de los trabajadores.

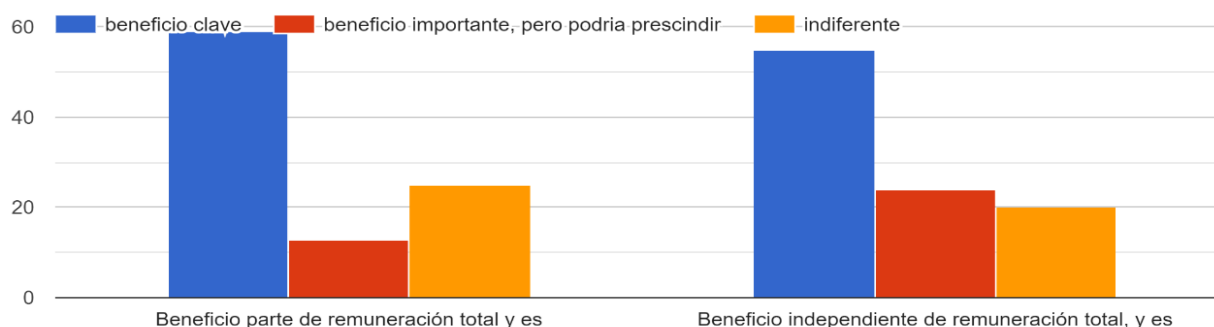
Además, la satisfacción laboral también se ve perjudicada, con un 71% reportando una baja, lo cual sugiere que la ausencia de flexibilidad genera descontento en el entorno laboral. El compromiso con la organización y las ganas de permanecer en la empresa también disminuyen significativamente (68% y 67%, respectivamente), lo que puede llevar a un mayor índice de rotación.

En cuanto a las posibilidades de desarrollo profesional, el 66% percibe una reducción, sugiriendo que la flexibilidad es vista como un factor que facilita el crecimiento. Aunque algunos empleados muestran indiferencia (entre 17% y 24%, dependiendo del aspecto), la mayoría experimenta un impacto negativo, indicando que la suspensión de la flexibilidad reduce la satisfacción y el compromiso general.

Los resultados que se muestran en el gráfico siguiente (Figura 7) contribuyen a continuar fundamentando el análisis anterior de manera que refleja la importancia del beneficio de la flexibilidad laboral en la percepción de los empleados. Un 59% considera que este beneficio es clave y forma parte de su remuneración total, lo que indica que es un elemento fundamental en su paquete de compensación.

Fig. 7: Importancia del beneficio.

8. En caso estar utilizando opciones de flexibilidad, ¿Las considera parte de su remuneración total a la hora de evaluar el cambio a otra posición dentro de la empresa o fuera de ella?



Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada.

Por otro lado, un 55% de los encuestados afirma que la flexibilidad es un beneficio independiente de la remuneración total, lo que sugiere que valoran la flexibilidad como una mejora adicional a su experiencia laboral. Sin embargo, un 13% considera que es un beneficio importante, pero podría prescindir de él, y un 24% opina lo mismo en el caso de los beneficios independientes de la remuneración. Un 25% se muestra indiferente respecto a los beneficios relacionados con la remuneración total, mientras que un 20% es indiferente ante los beneficios independientes.

### Resultados de entrevista

Se realizan cuatro entrevistas a los jefes y gerentes de cuatro empresas (Dominios Ecuador S.A.S., EcuadorDomain, Reinec y GoDaddy), lo que permitió obtener información valiosa sobre la implementación de modelos de trabajo que incluyen opciones de flexibilidad laboral.

Se han articulado cuatro entrevistas puntuales a los jefes y gerentes de las empresas de tecnología que implementan y comercializan soluciones web integrales en Guayaquil (Dominios Ecuador S.A.S., EcuadorDomain, Reinec y GoDaddy) lo que permite obtener las siguientes respuestas, ver tabla 1.

Tabla 1: Entrevistas a referentes en el sector tecnológico y soluciones web.

Pregunta	Entrevista 1: jefe de proyectos en Dominios Ecuador S.A.S.	Entrevista 2: gerente de proyectos en EcuadorDomain	Entrevista 3: jefa de proyectos en Reinec	Entrevista 4: gerente de operaciones de GoDaddy
1. Opciones de flexibilidad laboral	Trabajo remoto y horarios flexibles; jornadas personalizadas.	Trabajo remoto y horarios flexibles; opciones de trabajo en casa o en la oficina.	Trabajo remoto permanente y flexibilidad de horarios; cada miembro organiza su tiempo.	Modelo híbrido con días remotos y presenciales; flexibilidad de horarios según estándares de calidad.
2. Criterios para otorgar flexibilidad	Basado en el cumplimiento de metas y la responsabilidad demostrada por cada miembro.	La flexibilidad se otorga en función del cumplimiento de objetivos y la capacidad de autogestión.	Se otorga según metas y autonomía de cada colaborador; revisiones periódicas de rendimiento.	Basada en el cumplimiento de KPIs individuales; a mayor cumplimiento, mayor flexibilidad.
3. Nuevas opciones de flexibilidad	Implementación de días sin reuniones y posibilidad de trabajar desde otros lugares.	Crear un programa de "semana de trabajo comprimido".	Propuesta de semana laboral de cuatro días y trabajo en espacios de coworking.	Implementar "días sin reuniones" para mejorar concentración y productividad.
4. Impacto de la flexibilidad	Considerada positiva; mejora el compromiso y la productividad.	Considerada positiva; ayuda a retener talento y a mejorar el bienestar del equipo.	Considerada positiva; impacta en motivación, reduce la rotación de personal y mejora la calidad de vida.	Positiva; mejora la eficiencia y el compromiso del equipo, lo que impacta en la calidad del servicio.
5. Relacionamento virtual a largo plazo	Sostenible, pero se valoran encuentros presenciales periódicos.	Posible, aunque se enfatiza en la importancia de la comunicación constante y encuentros ocasionales.	Posible, con importancia en encuentros presenciales para fortalecer la cohesión del equipo.	Sostenible, siempre que se mantenga una buena estructura de comunicación.
6. Aportaciones a motivación y calidad de vida	Mejora notable en calidad de vida, compromiso y rotación de personal.	Mejora en la calidad de vida, motivación y reducción en la búsqueda de nuevas oportunidades.	Aumento en calidad de vida, motivación y compromiso; balance vida-trabajo.	Mejora en calidad de vida y motivación; mayor compromiso y menor rotación interna.
7. Impacto en costos	Disminución de costos de infraestructura y reducción de estrés y ausentismo.	La flexibilidad disminuye costos operativos.	Reduce costos operativos al disminuir personal en la oficina y gastos asociados.	Disminuye costos relacionados con infraestructura y mejora la eficiencia.
8. Eficiencia del trabajo	La flexibilidad aumenta la eficiencia; mejor concentración y menos interrupciones.	La flexibilidad aumenta la eficiencia del trabajo.	Aumenta la eficiencia; los empleados pueden organizarse mejor.	Aumenta la eficiencia; los empleados son más productivos y entregan resultados de calidad.
9. Impacto en clientes y proveedores	Mejora en la capacidad de respuesta y adaptación a las necesidades de los clientes.	Mejora la relación con los clientes, facilitando la adaptación a sus necesidades.	Mejora en la capacidad de respuesta a los clientes y coordinación con proveedores.	La flexibilidad permite mantener una alta disponibilidad y adaptación a las necesidades del cliente.
10. Flexibilidad como pilar de sustentabilidad	Es un pilar clave; permite adaptarse a cambios y retener talento.	La flexibilidad es fundamental para la adaptabilidad del negocio.	Considerada clave para la sostenibilidad; permite ajustar operaciones y mantener la satisfacción del equipo.	La flexibilidad es clave para la retención de talento y la adaptabilidad, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista realizada.

Los resultados de estas entrevistas indican que la tendencia predominante es hacia el trabajo remoto y horarios flexibles, reflejando un cambio en la cultura laboral hacia modelos más adaptativos y centrados en el bienestar del empleado. Esto es particularmente relevante en la industria de tecnología y soluciones web, donde la naturaleza del trabajo permite una mayor autonomía.



La flexibilidad se otorga principalmente en función del cumplimiento de metas y objetivos establecidos, así como de la autonomía de los colaboradores. Esta práctica no sólo empodera a los empleados, sino que también asegura que la productividad y la calidad del servicio se mantengan. Los criterios de evaluación son fundamentales, ya que garantizan que la flexibilidad no se traduzca en una disminución del rendimiento.

Se identifican propuestas para implementar nuevas opciones de flexibilidad, como “días sin reuniones” o una “semana laboral de cuatro días”. Estas ideas sugieren un interés en experimentar con modelos de trabajo innovadores que puedan mejorar aún más la eficiencia y la satisfacción laboral. La disposición para explorar estas alternativas indica un compromiso por parte de los líderes para mejorar el entorno laboral.

Los entrevistados coinciden en que la flexibilidad laboral tiene un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los empleados. La posibilidad de adaptar el horario y el lugar de trabajo se traduce en un mayor bienestar y satisfacción laboral. Además, se observa una disminución en la rotación del personal, lo que es crucial en un mercado donde la retención de talento especializado es vital para el éxito empresarial.

Todos los participantes creen que el relacionamiento virtual puede mantenerse a largo plazo, pero resaltan la importancia de encuentros presenciales ocasionales. Esto sugiere que, aunque las herramientas digitales son efectivas, las interacciones cara a cara son valoradas como un medio para fortalecer la cohesión del equipo y la cultura organizacional.

La flexibilidad se relaciona directamente con mejoras en la calidad de vida de los empleados, lo que impacta positivamente en su motivación y compromiso. Este cambio en la calidad de vida puede ser un factor determinante para reducir la rotación y atraer talento, especialmente en un contexto donde los trabajadores valoran cada vez más el equilibrio entre la vida laboral y personal.

La mayoría de los entrevistados concuerda en que la flexibilidad laboral contribuye a la disminución de costos operativos, principalmente a través de la reducción de gastos relacionados con infraestructura y el absentismo. Esto es un aspecto clave para las empresas, ya que no solo mejora la rentabilidad, sino que también permite re invertir en otros aspectos del negocio.

La flexibilidad laboral es vista como un factor que aumenta la eficiencia. Los empleados pueden organizar su tiempo y espacio de trabajo para maximizar su productividad, lo que resulta en entregas de alta calidad y cumplimiento de plazos. Este aumento en la eficiencia es crucial para la competitividad de las empresas en un sector tan dinámico.

Las empresas destacan que la flexibilidad laboral mejora su capacidad de respuesta ante las necesidades de clientes y proveedores. Esto sugiere que un equipo motivado y productivo no solo beneficia a la organización internamente, sino que también tiene un efecto positivo en las relaciones externas.

Finalmente, los líderes consideran que la flexibilidad laboral es un pilar fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de sus negocios. Permite una mayor adaptabilidad a los cambios del mercado y contribuye a la retención de talento, elementos esenciales para el éxito en un entorno competitivo. La flexibilidad laboral no solo es un beneficio para los empleados, sino que también se traduce en ventajas significativas para las organizaciones. La implementación de modelos flexibles mejora la motivación, la calidad de vida y la eficiencia, al tiempo que reduce costos y favorece el relacionamiento con clientes y proveedores. A medida que el mercado laboral evoluciona, estas prácticas se están convirtiendo en un estándar en el sector de soluciones web.

## DISCUSIÓN

La flexibilidad laboral tiene un impacto positivo en el bienestar de los empleados, como lo señalan Tessarini et al. (2023), quienes destacan su capacidad para mejorar la satisfacción laboral y el bienestar general. En los datos obtenidos, el 80% de los empleados informa una mejora en su calidad de vida y equilibrio entre lo personal y lo laboral, lo cual respalda lo señalado por Oliveira et al. (2024), quienes subrayan que estas políticas ayudan a equilibrar las responsabilidades profesionales y personales.

No obstante, la falta de acceso a la flexibilidad laboral representa una limitación importante. El 22% de los encuestados reporta no contar con opciones flexibles, lo que puede aumentar el riesgo de estrés. Esta situación coincide con las advertencias de Vanegas et al., (2023), quienes afirman que las condiciones laborales inadecuadas pueden aumentar las tensiones y reducir la satisfacción laboral.

Las entrevistas realizadas con líderes de empresas clave en el sector, como Dominios Ecuador S.A.S., EcuadorDomain, Reinec y GoDaddy, confirmaron que, aunque la flexibilidad es valorada, su implementación enfrenta desafíos como la falta de comunicación clara sobre las políticas y la resistencia cultural a nuevos modelos de trabajo. Este aspecto es confirmado por Bento et al. (2024), quien resalta la importancia de una estrategia comunicacional eficaz para aprovechar las ventajas de la flexibilidad laboral.

Es necesario ampliar las opciones de flexibilidad laboral en las empresas tecnológicas de Guayaquil para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. Se

recomienda aumentar los días de trabajo remoto, mejorar la comunicación sobre estas políticas y promover un entorno inclusivo, ofreciendo beneficios de flexibilidad tanto a madres como a padres. Además, la implementación de días sin reuniones y la opción de una semana laboral de cuatro días contribuye a una mayor satisfacción y productividad. Es fundamental también implementar programas que favorezcan la salud de los empleados, evaluando continuamente el impacto de estas políticas para optimizar los resultados.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos revelan que la flexibilidad laboral no solo es un deseo de los empleados, sino un componente esencial para mejorar su experiencia laboral y, a su vez, potenciar el rendimiento organizacional, siendo esta la percepción de los empleados.

Los resultados indican que un alto porcentaje de los encuestados (82%) cree que la flexibilidad laboral incrementa su productividad, mientras que el 80% y reconoce que mejora su calidad de vida, y el equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales. Estos datos reflejan que la flexibilidad laboral no solo se traduce en beneficios tangibles para los empleados, sino que también se percibe de manera positiva por la mayoría de los empleados. con una mayor satisfacción laboral (79%) y compromiso con la empresa (75%). Estas estadísticas sugieren que las políticas de flexibilidad pueden ser un factor determinante en la retención del talento, con un 72% de los participantes afirmando que la flexibilidad aumenta su intención de permanecer en la organización.

Además, la encuesta ha mostrado que, a pesar de la creciente demanda de opciones de flexibilidad, un 22% de los encuestados indica que no existen tales opciones en sus empresas. Este hallazgo subraya una desconexión entre las expectativas de los empleados y las políticas laborales actuales, lo que podría tener consecuencias negativas para la percepción de la cultura organizacional. La necesidad de mejorar la comunicación sobre estas políticas es crucial, ya que un 26% de los participantes respondió “no aplica”, lo que sugiere falta de información sobre la disponibilidad de modalidades flexibles.

Adicionalmente, las entrevistas realizadas con líderes de empresas como Dominios Ecuador S.A.S., EcuadorDomain, Reinec y GoDaddy destacan una clara tendencia hacia el trabajo remoto y horarios flexibles. Este cambio refleja un giro en la cultura laboral hacia modelos más adaptativos y centrados en el bienestar del empleado. Los líderes coinciden en que la flexibilidad debe basarse en el cumplimiento de objetivos y metas, lo que no solo empodera a los colaboradores, sino que también asegura que la productividad y la calidad del servicio se mantengan en niveles óptimos. Asimismo, se han propuesto iniciativas innovadoras, como “días sin reuniones”

y la posibilidad de implementar una “semana laboral de cuatro días”, lo que demuestra un compromiso activo por parte de estas empresas para explorar alternativas que beneficien tanto a los empleados como a la organización.

En conclusión, los hallazgos de este estudio refuerzan la importancia de la flexibilidad laboral como una estrategia clave para mejorar la experiencia del empleado y optimizar el rendimiento organizacional. Las empresas deben considerar la implementación de políticas de flexibilidad laboral como parte de su enfoque de gestión de talento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrés-Rosales, R., Jesús Almonte, L. D., & Carbajal Suárez, Y. (2023). Análisis espacial de la dinámica del salario, flexibilidad y productividad laboral en las entidades federativas mexicanas, 2000.1-2021.1. Nósis. *Revista de ciencias sociales*, 32(64), 4-26. <https://www.scielo.org.mx/pdf/noesis/v32n64/2395-8669-noesis-32-64-4.pdf>
- Barrientos-Durán, C., Aguayo, J. M. B., Rico, M. C. V., & Durán, J. P. (2024). Análisis Factorial Confirmatorio de la Escala de Desempeño Laboral en Profesionistas del Valle de México durante el Confinamiento por COVID 19. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(49), 111-130. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-56932024000100111&lang=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932024000100111&lang=es)
- Benítez Salinas, D. (2024). Impacto del teletrabajo en el estrés laboral de docentes universitarios por el covid-19. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672024000100606&lang=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672024000100606&lang=es)
- Bento, A., Silva, N., Pais, L., & Santos, N. R. D. (2024). Determinantes da proatividade e do capital psicológico: fatores individuais e organizacionais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 44, e259204. <https://www.scielo.br/j/pcp/a/MKYbYgVvsbShsPr3jvwtZbM/?lang=pt>
- Canet, G. V. (2022). Alcances del constructivismo como paradigma en la investigación. *Wimbu*, 17(2), 151-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8740197>
- Dominios Ecuador S.A.S. (2024). *Servicios de registro de dominios y soluciones web*. <https://dominioecuador.ec/>
- Lado, M., Alonso, P., Cuadrado, D., Otero, I., & Martínez, A. (2023). El estrés económico, el compromiso del empleado y el bienestar subjetivo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(1), 7-12. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622023000100002&lang=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622023000100002&lang=es)
- Llanos, C., & González, J. A. (2023). La configuración de la flexibilización laboral 50 años de transformaciones internacionales del mundo del trabajo. *CUHSO (Temuco)*, (ahead), 0-0. <https://www.scielo.cl/pdf/cuhsotem/v33n2/2452-610X-cuhsotem-00406.pdf>

- Oliveira, A. S. D., Mourão, L., & Martins, L. F. (2024). Los Efectos de una Intervención de Flexibilidad Psicológica sobre el Bienestar Laboral. *Psico-USF*, 29, e269673. <https://www.scielo.br/j/pusf/a/cMbVLYKBbcGmrQMqtYHyN8z/?lang=en>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El COVID-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y horas de trabajo <https://www.ilo.org/es/resource/news/oit-el-covid-19-causa-perdidas-devastadoras-de-empleos-y-horas-de-trabajo>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Identificación rápida de necesidades de cualificación y recualificación de competencias en Quito, Guayaquil, Machala y Loja. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/es/publications/identificacion-rapida-de-necesidades-de-cualificacion-y-recualificacion-de-0>
- Tessarini Junior, G., Saltorato, P., & Rosa, K. L. D. S. (2023). La flexibilización del trabajo como norma en el capitalismo: conceptualización y propuestas teórico-analíticas. *Cadernos EBAPE. BR*, 21, e2022-0049. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rfzDSSJckMD Fg6y6NMywBhh/?lang=pt>
- VanegasRico, M. C., BustosAguayo, J. M., BarrientosDurán, C., & Pérez Durán, J. (2023). Compromiso laboral y condiciones individuales en teletrabajo durante la pandemia por Covid-19 en México. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 11(25). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-80642023000100002&lang=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-80642023000100002&lang=es)
- Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral. *Psykhé* (Santiago), 33(1), 0-0. <https://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v33n1/0718-2228-psykhe-33-01-00109.pdf>