

Coordinación de Inteligencia de Información y Estudios del Trabajo
Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo

TEMA: TRABAJOS HÍBRIDOS Y SU APLICACIÓN EN ECUADOR

MDT-DIET-0082-2021

Contenido

1. Antecedentes	2
2. Objetivo.....	2
2.1. Objetivo General	2
3. Introducción	2
4. Base Legal.....	3
5. Análisis Técnico.....	8
5.1. Definiciones y diferencias entre: teletrabajo, trabajo remoto, trabajo en domicilio, trabajo remoto y trabajo híbrido.....	8
5.2. Estándares mínimos que indique el empleador y con mediciones de avances	11
• Empleador pone las reglas y el trabajador las acata.....	11
• Equipo necesario	11
• Organización	11
• Metas claras	11
• Riesgo y control.....	11
• Seguridad y salud en el trabajo.....	12
6. ¿Trabajo híbrido a quien puede servirle?.....	12
7. Realidad ecuatoriana sobre el trabajo híbrido.....	12
7.1. Teletrabajo como parte de la modalidad híbrida.....	14
7.2. Aplicación de teletrabajo en el sector privado	15
7.3. Aplicación de Teletrabajo emergente en el Ministerio del Trabajo.....	17
• Ahorro en el gasto corriente estatal	17
• Disminución del número de ausentismos.....	18
8. Empleos híbridos (ardillas purpuras)	19
9. Beneficios y limitaciones del trabajo híbrido.....	20
10. Conclusiones	20
11. Recomendaciones.....	21
12. Bibliografía.....	21

1. Antecedentes

La Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo, de conformidad con sus atribuciones constantes en el Estatuto Orgánico por Procesos vigente, se encuentra la atribución de dirigir la elaboración de estudios e investigaciones laborales, siendo su producto los informes técnicos y/o reportes estadísticos y analíticos en materia de trabajo y empleo, entre otros.

Con Memorando Nro. MDT-CIET-2021-0004-M de 08 de enero de 2021, suscrito por la Coordinación de Inteligencia de Información y Estudios del Trabajo, se dirigió a la Coordinación General de Planificación de Gestión Estratégica, para indicar la validación de metas e indicadores de gestión, entre los cuales constan los informes elaborados por la Coordinación y la Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo.

Cumpliendo con la planificación de informes y estudios que elabora la Coordinación de Inteligencia de Información y Estudios del Trabajo, para el mes de junio de 2021, se elabora el estudio sobre trabajos híbridos.

2. Objetivo

2.1. Objetivo General

Determinar una propuesta viable para la generación de una modalidad híbrida de trabajo en el Ecuador.

3. Introducción

Con la era digital, se planteó la terminación de miles de trabajos a nivel global, si bien la revolución industrial 4.0 avanzó el desarrollo de tecnologías como la inteligencia artificial, machine learning, uso de plataformas digitales entre otras, este desarrollo tecnológico impactó también en el trabajo como lo conocimos, si antes se creía que la automatización y la tecnología minaría el trabajo, hoy si bien se pierden millones de trabajos, nacen al mismo tiempo millones de nuevos empleos y trabajos solo que con conocimiento y experiencia distinta, es entonces importante destacar que las nuevas tendencias laborales en cuanto a jornadas, modalidades y forma de prestación son obligatorias si queremos ser parte del futuro del trabajo. La llegada del COVID-19 hizo que grandes empresas comiencen a aplicar nuevas formas de trabajo en sus empresas incluyendo la modalidad híbrida y también consideran que sus trabajadores para adaptarse a esta nueva modalidad deben contar con habilidades híbridas. Sobre esta tendencia se realizará el análisis respectivo en este estudio, se efectuará la división entre trabajo híbrido y trabajador híbrido, mientras el primero es una forma de trabajo, la segunda demuestra cómo

debe evolucionar un trabajador para ser parte del futuro del trabajo donde la tecnología y su uso es primordial para el desarrollo económico.

4. Base Legal

Entre la normativa que ampara este estudio se encuentra:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 38.- El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la etnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas.

En particular, el Estado tomará medidas de:

2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Código del Trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,
- e) Individual, de grupo o por equipo.

Art. 14.- Contrato tipo y excepciones.- El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en este Código.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de aprendizaje; y,
- d) Los demás que determine la ley.

Art. (...).- Del teletrabajo.- El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En esta modalidad el empleador ejercerá labores de control y dirección de forma remota y el trabajador reportará de la misma manera.

Las partes podrán pactar, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, en el contrato de trabajo o en documento anexo al mismo, la modalidad de teletrabajo, la que se sujetará a las normas del presente artículo.

Los trabajadores que prestan servicios de teletrabajo gozarán de todos los derechos individuales y colectivos, así como beneficios sociales contenidos en este Código, cuyas normas les serán aplicables en tanto no sean incompatibles con las contenidas en el presente artículo.

El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:

1. Autónomos son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
2. Móviles son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación, en dispositivos móviles.
3. Parciales son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.
4. Ocasionales son aquellos teletrabajadores que realizan sus actividades en ocasiones o circunstancias convenidas.

Las partes deberán determinar el lugar donde el trabajador prestará los servicios, que podrá ser el domicilio del trabajador u otro sitio determinado. Con todo, si los servicios, por su naturaleza, fueran susceptibles de prestarse en distintos lugares, podrán acordar que el trabajador elija libremente donde ejercerá sus funciones. No se considerará teletrabajo si el trabajador presta servicios en lugares designados y habilitados por el empleador, aun cuando se encuentren ubicados fuera de las dependencias de la empresa.

El empleador deberá respetar el derecho del teletrabajador a desconexión, garantizando el tiempo en el cual este no estará obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. El tiempo de desconexión deberá ser de al menos doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas. Igualmente, en ningún caso el empleador podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.

El salario del teletrabajador será pactado entre el empleador y el trabajador conforme las reglas generales de este Código. El empleador deberá proveer los equipos, elementos de trabajo e insumos necesarios para el desarrollo del teletrabajo.

Todo empleador que contrate teletrabajadores debe informar de dicha vinculación a la autoridad del trabajo. La autoridad del trabajo emitirá la normativa secundaria necesaria para la aplicación de esta modalidad.

Art. 23.1.- El Ministerio del ramo podrá regular aquellas relaciones de trabajo especiales que no estén reguladas en este Código, de acuerdo a la Constitución de la República.

Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento

Art. (...).- Del teletrabajo.- El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la institución contratante, sin requerirse la presencia física del servidor en un sitio específico de trabajo. En esta modalidad el empleador ejercerá labores de control y dirección de forma remota y el servidor reportará de la misma manera.

Todas las jornadas de trabajo descritas en el artículo precedente podrán funcionar bajo esta modalidad, mientras la actividad laboral lo permita de acuerdo con su naturaleza. Las Unidades de Administración del Talento Humano determinarán cuales cargos dentro de cada institución pueden realizarse bajo esta modalidad y deberán notificarlo a la autoridad del trabajo.

Las Unidades de Administración del Talento Humano implementarán esta modalidad en los nuevos contratos y nombramientos, así como podrán implementarlo en nombramientos o contratos que se encuentren en curso.

Los servidores que prestan servicios de teletrabajo gozarán de todos los derechos individuales y colectivos, así como beneficios sociales contenidos en esta Ley, cuyas normas les serán aplicables en tanto no sean incompatibles con las contenidas en el presente artículo.

La institución empleadora deberá respetar el derecho del teletrabajador a la desconexión, garantizando el tiempo en el cual este no estará obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. El tiempo de desconexión deberá ser de al menos doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas. Igualmente, en ningún caso el empleador podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.

La remuneración del teletrabajador se establecerá conforme las reglas generales de esta Ley, con un ajuste que determine la autoridad del trabajo para cada nivel en las escalas de salarios respectivas. La institución empleadora deberá proveer los equipos, elementos de trabajo e insumos necesarios para el desarrollo del teletrabajo.

Las Unidades Administradoras del Talento Humano de entidades que contraten bajo la modalidad de teletrabajo deberán informar de dicha vinculación a la autoridad competente.

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico; técnico, tecnológico o su equivalente y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

Normas Internacionales

Declaración del Centenario para el Futuro del Trabajo-ILO-

La OIT conmemora su centenario en un momento en que el mundo del trabajo se está transformando radicalmente impulsado por las innovaciones tecnológicas, los cambios demográficos, el cambio medioambiental y climático y la globalización, así como en un momento de desigualdades persistentes, que tienen profundas repercusiones en la naturaleza y el futuro del trabajo y en el lugar y la dignidad de las personas que se encuentran en dicho contexto.

ii) “aprovechar todo el potencial del progreso tecnológico y el crecimiento de la productividad, inclusive mediante el diálogo social, para lograr trabajo decente y desarrollo sostenible y asegurar así la dignidad, la realización personal y una distribución equitativa de los beneficios para todos”.

5. Análisis Técnico

5.1. Definiciones y diferencias entre: teletrabajo, trabajo remoto, trabajo en domicilio, trabajo remoto y trabajo híbrido

Con la llegada de la cuarta revolución industrial, la automatización y las plataformas digitales toman espacio en la forma que se desarrolla el trabajo, entre ellos se comienza a pensar en flexibilizar la forma en la que se trabaja, es decir mayor libertad en las actividades o incluso espacio desde el cual se presta el trabajo. Por ello en el presente estudio se analizará qué son los trabajos híbridos y quienes son los trabajadores híbridos, que, si bien puede pensarse que es un concepto similar, son complementarios en ciertos casos.

Para hablar de trabajos híbridos se debe comenzar por delimitar el trabajo como tal, su concepto básico; mientras para Marx (Marx & Fazio, 1990) el trabajo constituye la explotación de uno sobre otro para transformar bienes en capital, según Cabanellas el trabajo es una actividad o esfuerzo humano susceptible de valoración económica.

El trabajo como concepto ha evolucionado hasta llegar a la definición de trabajo decente, determinado así por la Organización Internacional del Trabajo, aquel que significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres (Conferencia Internacional del Trabajo, 1999).

Con la llegada de la revolución 4.0 nacen nuevos conceptos como el trabajo remoto, teletrabajo, trabajo en casa, entre otros.

Las definiciones de trabajo a distancia, remoto, desde casa, teletrabajo, a domicilio, basado a domicilio e híbrido, si bien tienen similitudes, según la Organización Internacional del Trabajo (Oficina Internacional del Trabajo, 2020), las diferencias se pueden notar si se consideran como formas estadísticas a excepción del trabajo híbrido, el cual como tal aún no consta como definición estadística, a continuación constan los conceptos de cada tipo de modalidad de trabajo:

Trabajo a distancia: aquellas situaciones en que el trabajo se realiza plena o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinto del lugar de trabajo predeterminado. (Oficina Internacional del Trabajo, 2020)

Trabajo remoto: es una modalidad de empleo organizada, colaborativa y planificada, que permite trabajar desde el hogar, oficinas compartidas (Coworking) o cualquier lugar diferente a una oficina y en la mayoría de casos no obedece a horarios definidos sino a tareas u objetivos a cumplir.

Trabajo desde casa: es una modalidad de teletrabajo en el hogar.

Teletrabajo: según la definición establecida previamente, es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente. (Oficina Internacional del Trabajo, 2020, 2020).

Representa una alternativa de trabajo emergente, improvisada y sin planificación y control específico sobre la gestión de tareas, productividad y actividades. Es una de las modalidades más utilizadas por trabajadores independientes y que suele caer en la saturación y exceso de horas trabajadas en comparación con el trabajo remoto bajo dependencia. («Trabajo Remoto o Teletrabajo», 2015a)

Trabajo a domicilio: se entiende el trabajo que se efectúa plena o parcialmente en la propia residencia del trabajador. Así, la ubicación física en que se desempeña parte o todo el trabajo es el propio domicilio del trabajador. La categoría de trabajo a domicilio es independiente del lugar de trabajo predeterminado, pero podría coincidir cuando el domicilio del trabajador es a la vez el lugar en que se lleva a cabo el trabajo y los locales de la unidad económica (en el caso de un trabajador independiente que disponga de una oficina en su domicilio, por ejemplo).

Trabajo basado en el domicilio: son aquellos que desempeñan habitualmente su trabajo en casa, independientemente de que su domicilio privado pueda considerarse como el lugar de trabajo predeterminado. Así, el trabajo basado en el domicilio es una subcategoría del trabajo a domicilio. (Oficina Internacional del Trabajo, 2020)

Trabajo híbrido: es la combinación entre el trabajo presencial o de oficina y el trabajo remoto.

Con estos conceptos claros, se procede a caracterizar y a analizar si en nuestro país esta modalidad híbrida puede ser adaptada o no y sus implicaciones, tanto en el sector privado como en el sector público.

La legislación ecuatoriana diferencia las siguientes modalidades que se asemejan a los conceptos antes referidos y son:

“El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En esta modalidad el empleador ejercerá labores de control y dirección de forma remota y el trabajador reportará de la misma manera.”

El trabajo híbrido, de acuerdo a su definición se considera que está contemplado en el numeral 3 del artículo innumerado del Código del Trabajo, que menciona al teletrabajo parcial de aquellos:

“3. Parciales son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.”,

Este párrafo ya tiene inmerso la modalidad híbrida es decir días de trabajo presencial en la unidad económica del empleador y días desde el domicilio del trabajador.

Entonces, al ser la modalidad híbrida existente de forma implícita en nuestra legislación permite considerar que esta aplicación puede extenderse a varias ramas económicas, pero antes se debe determinar que implica el trabajo híbrido como una tendencia que con la pandemia por el COVID-19, se considera a nivel mundial una forma de mantener el trabajo.

Según la encuesta hecha por Statista de marzo 17 a abril 5 de 2021, en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá cerca del 65% de trabajadores desean mantenerse en teletrabajo o trabajo desde casa, mientras el 33% desearían mantener un trabajo híbrido, aquellos que deciden esta segunda opción entre sus razones se encuentran el reducir costos en movilización y generar ahorro en general. Estos datos también se comparten con el portal flexjobs (*FlexJobs Survey Finds Remote Work Remains in Demand | FlexJobs, 2021*), en donde la modalidad híbrida es una de las formas que evitaría que los trabajadores cambien de trabajo o incluso dejen de trabajar luego de la pandemia.

El futuro del trabajo ya contempla algunas medidas referentes a nuevas tendencias laborales entre las que el trabajo híbrido gana adeptos a nivel mundial, esto se comprueba con estudios realizados entre varios organismos internacionales como el OCDE (*Los riesgos de automatización del trabajo varían mucho entre las diferentes regiones de los países, afirma la OCDE - OECD, s. f.*) que tienen estudios que además de observar al trabajo híbrido como una nueva forma de prestación de servicios o trabajo, se complementa con las nuevas habilidades híbridas que los nuevos trabajadores deben obtener, las cuales se mencionarán en este estudio.

5.2. Estándares mínimos que indique el empleador y con mediciones de avances

Al ser el trabajo híbrido la mezcla entre el trabajo remoto y el trabajo de oficina, por días en el caso ecuatoriano, pero de forma internacional el trabajo híbrido tiene varios años en aplicarse, si bien la pandemia permitió que esta modalidad sea visible a nivel mundial, es por ello que los estándares mínimos para que el trabajo híbrido pueda funcionar se necesitan los siguientes acuerdos básicos:

- **Empleador pone las reglas y el trabajador las acata**

Para que el trabajo híbrido funcione, es importante que sea el empleador quien emita claramente los lineamientos que debe seguir el trabajador que se acoge a esta modalidad de trabajo, para ello deberá indicarse los protocolos de trabajo (horas de trabajo efectivas, horas libres, metas a conseguir, actividades adicionales, días de trabajo presencial y días en trabajo remoto), el trabajador igualmente deberá exigir del empleador que se comuniquen las reglas del trabajo, horarios, metas, etc.

- **Equipo necesario**

Para llevar a cabo el trabajo híbrido como lo señala la legislación ecuatoriana e internacional, es importante que las actividades en casa se realicen con los equipos necesarios, computadores, o teléfonos inteligentes que soporten el trabajo a realizarse, conexión a internet (conectividad rápida), herramientas tecnológicas entre otras que permitan desempeñar las actividades, de forma remota y presencial.

- **Organización**

La clave más importante del trabajo híbrido es la organización tanto de la unidad económica (empleador o empresa) y el trabajador, es decir que existe un programa que termine las actividades que permiten usar esta modalidad de trabajo (reuniones, correos, comunicación constante), además de los trabajadores que cuyo perfil permitiría esta modalidad.

- **Metas claras**

El trabajo híbrido permite que el empleador pueda fijar metas, e ir las midiendo conforme el cumplimiento del personal que se acoge a esta modalidad, es por ello que las metas y objetivos deben estar claros para evitar pérdida de tiempo y productividad.

- **Riesgo y control**

Para implementar ciberseguridad es necesario establecer los parámetros de control y protección de datos, debido a que esta modalidad de trabajo requiere acceso a los sistemas de la empresa.

- Seguridad y salud en el trabajo

Es importante que el empleador prevea las acciones y programas para mantener la seguridad y salud de sus trabajadores para que sus actividades tanto en casa como en el trabajo, sean seguras y mitiguen los riesgos, incluyendo el bienestar físico y mental del trabajador.

6. ¿Trabajo híbrido a quien puede servirle?

La pandemia por COVID-19, hizo que miles de empresas alrededor del mundo acogieran nuevas formas de trabajo, entre ellas el híbrido, mitad en casa mitad en la oficina, esto según datos obtenidos por McKinsey Global Institute en su estudio, “The future of work after the Covid-19”, publicado en 2021, entre las tendencias que más se incrementaron durante la pandemia y que son parte del futuro del trabajo, se encuentra como primera tendencia laboral el trabajo híbrido donde entre 20% al 25% de trabajadores en economías avanzadas y cerca del 10% de trabajadores en economías emergentes pueden seguir realizando trabajos híbridos con al menos 3 a 5 días desde casa y los otros días en la oficina.

Además de este dato es importante que otra de las tendencias importantes ligadas al trabajo híbrido está en la transición que se proyecta al 2030 donde cerca de 100 millones de trabajos de bajo perfil o poca preparación perderían su trabajo, por ello es importante que se considere la creación de nuevos perfiles que se acoplen al uso de tecnología y la flexibilidad de trabajar desde casa.

El trabajo híbrido también beneficia a empresas a nivel global que han modificado su forma de trabajo, aquellas que han hecho de la era digital su principal negocio, además de las empresas que tengan mayor uso información y datos, lo que permite que los trabajadores puedan trabajar desde casa entre las actividades empresariales que se estima pueden mantener el trabajo híbrido como una modalidad necesaria luego de la pandemia, son los mercados que funcionan con finanzas, algunos trabajos orientados al uso de tecnología como sistemas, telemedicina, enseñanza, labores legales, entre otros, por lo que se prospecta que el trabajo remoto es un forma de flexibilizar el trabajo sin arriesgar la productividad de las empresas.

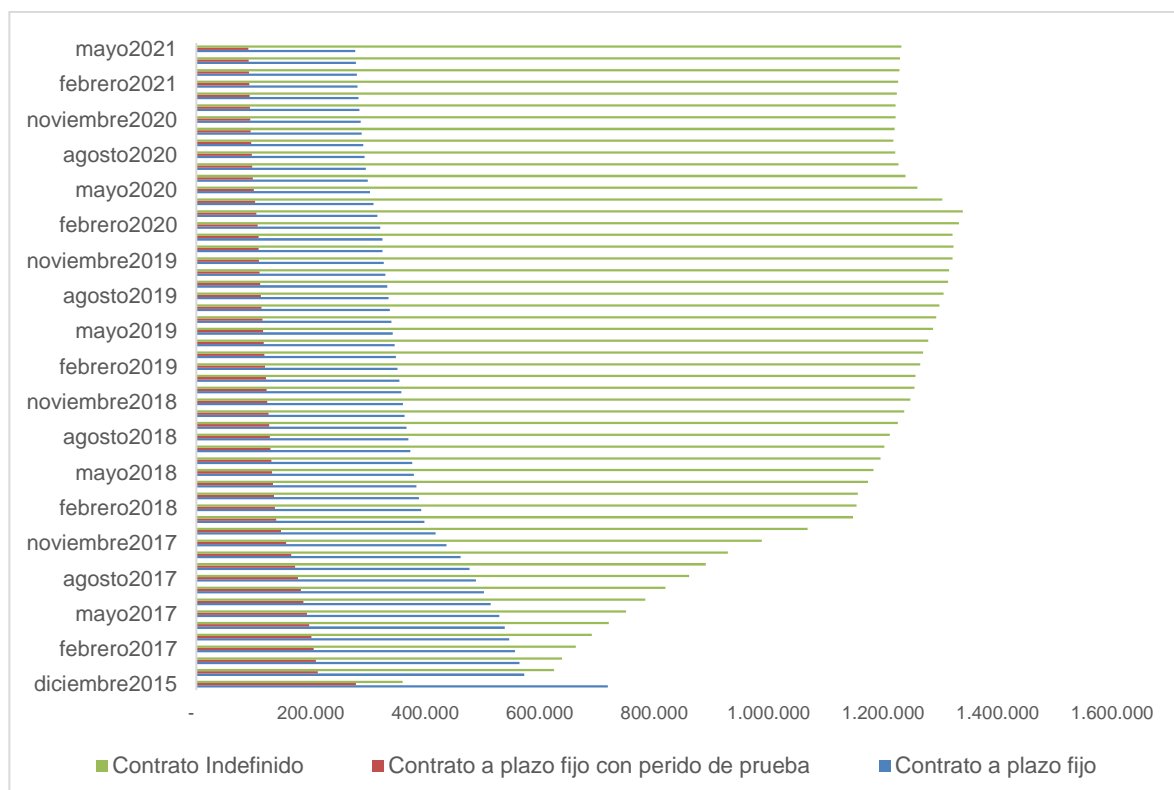
7. Realidad ecuatoriana sobre el trabajo híbrido

Para entender mejor el panorama laboral en el país que guía sobre la factibilidad de aplicar la modalidad híbrida, se realizará un análisis legal y técnico respecto a las modalidades contractuales, entre ellas como lo indica el Código de Trabajo, se considera que la modalidad típica de contratación en el país es el contrato indefinido, mientras las excepciones al mismo son a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador; b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada; c) Los de aprendizaje; y, d) Los demás que determine la ley (Congreso Nacional de Ecuador, comunicación personal, s. f.).

En las demás modalidades que determine la Ley, se debe considerar el trabajo híbrido tácito consta como parte del teletrabajo, pero para aplicar esta modalidad como una opción de mejora en la productividad, se realizará un análisis del contexto previo a la pandemia. Se observará la evolución de la modalidad clásica de contratación antes del 2015, que fue modificada con la expedición de la Ley de Orgánica para la Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar, en el cual se eliminó la modalidad de contrato a plazo fijo que era una de las modalidades más usadas en el país, que con su eliminación impactó en los trabajos bajo modalidad indefinida.

Tomando en cuenta la información obtenida del Sistema Único del Trabajo, se puede observar en el gráfico 1 que, a partir del 01 de enero de 2016, se eliminó el Contrato a plazo fijo con periodo de prueba; se consideró que este tipo de contrato finalizaría para convertirse en contrato indefinido, lo que daría al empleado estabilidad laboral.

Gráfico 1. Análisis contratos plazo fijo



Fuente: Sistema Único de Trabajo

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo-MDT

Como se ve en el gráfico 1 a pesar de haber transcurrido 4 años y medio siguen vigentes 91083 contratos a plazo fijo con periodo de prueba.

Igualmente, con la aplicación obligatoria del contrato indefinido, se observa que, desde su adopción como modalidad obligatoria, el trabajo disminuyó desde el 2016 hasta el 2021, ocasionando que la contratación en ramas con menor cualificación de trabajadores se contrate

por un periodo menor al establecido antes que el contrato se convierta en indefinido es decir a partir de los 90 días.

7.1. Teletrabajo como parte de la modalidad híbrida

El COVID-19 cambió la forma de trabajo a nivel mundial, pero en el Ecuador su impacto ha sido en varias áreas, entre ellos la disminución del trabajo y la aplicación de medidas como la suspensión de trabajo o la aplicación del teletrabajo emergente, el cual fue regulado en el Código del Trabajo y la Ley de Servicio Público a mediados del 2020.

Como parte del teletrabajo en el Código del Trabajo consta en su numeral 3 a los teletrabajadores parciales que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina. Este precepto legal es en resumen la modalidad híbrida, para el trabajador privado, mientras para el servidor público solo se encuentra la modalidad de teletrabajo como tal sin esta especificidad.

A continuación, se presentan las cifras de Teletrabajo en el sector privado y público.

Tabla 1. Teletrabajo por sector

Sector	Hombres	Mujeres	Total
Privado	81615	88635	170250
Público	116419	169982	286401
Total	198034	258617	456651

Fuente: Ministerio del Trabajo, 21 de junio de 2021

En el sector privado desde el inicio de la emergencia sanitaria a la presente fecha se registran un total de 170.250 teletrabajadores en 7.259 empresas, las cuales, de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2. Teletrabajo sector privado por actividad económica

Actividad Económica	Empresas	Teletrabajadores
Enseñanza	997	35.103
Comercio al por mayor y al por menor	1.094	24.020
Actividades financieras y de seguros	363	20.531
Información y comunicación	452	18.334
Industrias manufactureras	523	15.633
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1.068	14.651
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	389	6.061
Otras actividades de servicios	338	5.130
Bajo relación de dependencia sector privado	136	4.524
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	313	4.344
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	243	4.180
Construcción	309	3.281
Transporte y almacenamiento	270	3.059

Actividad Económica	Empresas	Teletrabajadores
Artes, entretenimiento y recreación	138	3.049
Explotación de minas y canteras	98	2.092
Actividades inmobiliarias	101	1.246
Sin actividad económica - CIU	206	2.068
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	16	665
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	117	634
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	26	629
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	31	611
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	26	384
Actividades de los hogares como empleadores	12	21
Total	7266	170250

Fuente: Ministerio del Trabajo, 21 de junio de 2021

De acuerdo a los datos analizados se puede comprobar que los sectores que pueden emplear la modalidad híbrida son: educación, comercio, financiero, comunicación, actividades administrativas, en conclusión, el sector de servicios por cuanto estos sectores son los que usaron teletrabajo por lo que la transición a trabajo híbrido puede ser más rápida.

7.2. Aplicación de teletrabajo en el sector privado

Así como en el sector público la aplicación del teletrabajo en el sector privado fue una opción importante para mantener el empleo y la productividad, si bien con la pandemia muchas empresas iniciaron su implementación otras ya contaban con esta modalidad, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Tabla 3. Teletrabajo implementado en el sector privado

Empresa	Banco Solidario	Seguros equinoccial	Banco Pichincha C.A.	Sicobra
Giro del Negocio	Banca y finanzas	Seguros	Banca y finanzas	Servicios (Call center)
Áreas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnología ✓ Riesgo ✓ Comunicación ✓ Asuntos Corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Operaciones ✓ Marketing ✓ Innovación ✓ Procesos ✓ Negocios Internacionales: Reaseguros ✓ RRHH: Comunicación y Nómina ✓ Legal ✓ Finanzas ✓ Indemnizaciones ✓ Financiero: Cobranzas 	22 áreas de soporte y administración: <ul style="list-style-type: none"> ✓ RRHH ✓ Riesgos ✓ Tecnología ✓ Comunicación, entre otras 	Área Operativa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobranza ✓ Telemercadeo ✓ Servicio de atención al cliente Área Administrativa: funciones inherentes al cargo
Número de teletrabajadores	41	56	125	130
Año de implementación	2018	2012	2017	2016

Empresa	Banco Solidario	Seguros equinoccial	Banco Pichincha C.A.	Sicobra
Indicadores-KPIs	100% de cumplimiento del desempeño de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la productividad en un 20%. - Reducción de tiempo de traslado 2.5 horas diarias mejorando la calidad de vida de los colaboradores - Reducción de espacios físicos - Mejor desempeño en un 20%, en periodos de recuperación médica y reinserción después de terminados los periodos de maternidad y paternidad - Reducción de permisos en 10%. - Permite tener crecimiento de negocio sin incrementar el espacio físico - Atrae y retiene al nuevo talento que busca nuevas modalidades de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - 61% de incremento en la productividad - 81% incremento en el compromiso con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - 90% satisfacción balance de vida - \$70.00 de ahorro mensual en gastos personales - Atracción y retención de talento - Ahorro tiempo de desplazamiento casa-trabajo-casa - Flexibilidad para el desarrollo de tareas - Incremento en el desempeño - Reducción de gastos administrativos
Barreras	- Sistemas de información, se han ido solventando con el pasar del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Paradigmas de supervisión - Necesidad de Presencia Física de una posición. - Conexión, velocidad y plataformas virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a tecnología y plataformas - Cultura de confianza entre los equipos de trabajo para trabajar de manera remota 	<ul style="list-style-type: none"> - Paradigmas referentes al control y supervisión del Teletrabajador - Acceso a internet desde las casas de los colaboradores ya que no todos los proveedores llegan a sectores alejados de la ciudad.
Proyección 2019- 2021	Hasta el 2021, se estima que todas las personas que laboran en áreas de apoyo puedan acceder al beneficio y modalidad de teletrabajo.	82 personas	Incrementar 50% del número de teletrabajadores cada año.	150 teletrabajadores

Fuente: Unidad de Teletrabajo-MDT

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo

Del cuadro que antecede, el teletrabajo en el sector privado previo a la pandemia, se determina que entre las barreras para su aplicación fueron principalmente en el uso tecnológico (sistemas, medios y acceso a internet), además de demostrar resistencia a los nuevos modelos de administración lineales y jerárquicos, así como, las nuevas modalidades laborales donde los resultados pesan más que la presencia física del trabajador, es decir que la eficiencia y resultados se demuestran en los indicadores KPIs¹.

¹ Key Performance Indicator/ indicadores clave de desempeño

7.3. Aplicación de Teletrabajo emergente en el Ministerio del Trabajo

Debido a la Pandemia del COVID-19 en el país se adoptó la modalidad de Teletrabajo emergente, la misma que ayudo a frenar los contagios, para lo que es importante analizar los beneficios y limitaciones de esta modalidad

El Ministerio del Trabajo adoptó el teletrabajo emergente y cómo modalidad híbrida, por lo que a continuación se presentan datos relevantes:

- Ahorro en el gasto corriente estatal

Tabla 4. Gasto Corriente 2019 - 2020

DESCRIPCIÓN	2.019	2.020	VARIACION
Agua potable	10.703,79	8.336,69	(2.367,10)
Alimentación	118.403,47	67.624,66	(50.778,81)
Bienes artísticos- culturales- bienes deportivos y símbolos patrios	539,42		(539,42)
Combustibles y lubricantes	54.465,37	30.050,87	(24.414,50)
Desarrollo- actualización- asistencia técnica y soporte de sistemas informáticos	29.120,00	1.568,00	(27.552,00)
Edición - impresión - reproducción -publicaciones suscripciones - fotocopiado - traducción - empastado - enmarcación - serigrafía - fotografía - magnetización - filmación e imágenes satelitales	31.817,83	1.423,21	(30.394,62)
Compensación por transporte	7.601,00	4.907,50	(2.693,50)
Horas extraordinarias y suplementarias	342.156,52	59.279,49	(282.877,03)
Encargos	105.974,06	91.661,27	(14.312,79)
Energía eléctrica	93.573,01	89.922,15	(3.650,86)
Telecomunicaciones	490.613,56	438.303,90	(52.309,66)
Servicio de correo	35.190,42	6.517,29	(28.673,13)
Transporte de personal	336.784,42	288.546,49	(48.237,93)
Fletes y maniobras	3.420,00		(3.420,00)
Servicio de aseo -lavado-vestimenta de trabajo- fumigación -desinfección y limpieza de las instalaciones del sector publico	330.331,98	121.547,22	(208.784,76)
Eventos públicos promocionales	34.360,39	3.136,00	(31.224,39)
Pasajes al interior	172.741,57	46.572,19	(126.169,38)
Pasajes al exterior	9.981,74	871,10	(9.110,64)
Viáticos y subsistencias en el interior	127.271,01	45.636,21	(81.634,80)
Viáticos y subsistencias en el exterior	8.540,40		(8.540,40)
Viatico por gastos de residencia	35.199,40		(35.199,40)

DESCRIPCIÓN	2.019	2.020	VARIACION
Terrenos (mantenimiento)	-	-	-
Edificios, locales y residencias, parqueaderos, casilleros judiciales y bancarios (arrendamiento)	127.004,10	74.069,38	(52.934,72)
Mobiliarios (instalación- mantenimiento y reparaciones)	200,00	-	(200,00)
Maquinarias y equipos (instalación- mantenimiento y reparaciones)	30.981,24	24.134,32	(6.846,92)
Arrendamiento y licencias de uso de paquetes informáticos	68.620,82	5.200,50	(63.420,32)
Vestuario- lencería- prendas de protección- y- accesorios para uniformes militares y policiales- y- carpas	16.429,62		(16.429,62)
Materiales de oficina	194.345,59	56,29	(194.289,30)
Insumos- bienes- materiales y suministros para la construcción- eléctricos- plomería- carpintería- señalización vial- navegación y contra incendios	15.933,27	7.619,85	(8.313,42)
Repuestos y accesorios	19.261,92	-	(19.261,92)
Menaje y accesorios descartables	41,82		(41,82)
Mobiliarios (bienes muebles no depreciables)	399,80		(399,80)
Equipos- sistemas y paquetes informáticos	70.903,18	-	(70.903,18)
Costas judiciales tramites notariales-y legalización de documentos arreglos extrajudiciales	2.256,93	11,00	(2.245,93)
Maquinarias y equipos (bienes de larga duración)	79.063,04		(79.063,04)
TOTAL ACUMULADO	3.006.249,69	1.419.015,58	(1.587.235,11)

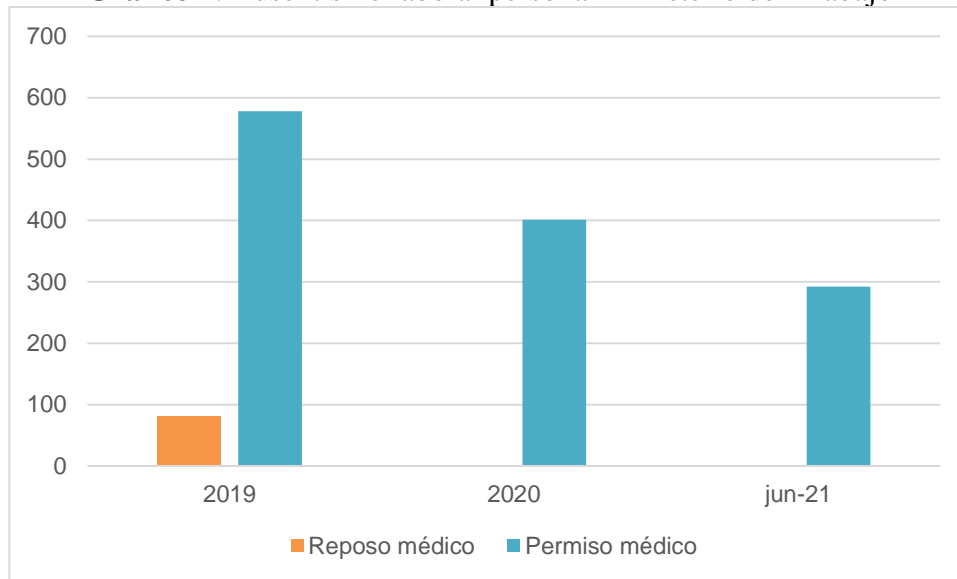
Fuente: Ministerio del Trabajo, Dirección Financiera 2020

Esta modalidad de teletrabajo y trabajo híbrido (porque algunas unidades estuvieron trabajando presencialmente en el Ministerio del Trabajo), obtuvo como resultado un ahorro de 1.587.234,11 de dólares equivalente al 52,80% en los gastos administrativos, dentro de los cuales se consideran: gastos de servicios básicos, administrativos, útiles de oficina, entre otros.

- **Disminución del número de ausentismos**

Al analizar el número de ausentismo dentro del personal del Ministerio de Trabajo se puede observar que durante la pandemia no se registró ningún reposo médico y se presenta una disminución en el número de permisos médicos, como se puede ver en el gráfico siguiente:

Gráfico 2. Ausentismo laboral personal Ministerio del Trabajo



Fuente: Informes de ausentismo laboral - Dispensario médico MDT
Elaborado: Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo

8. Empleos híbridos (ardillas purpuras)

Si bien se ha analizado la importancia de la modalidad híbrida de trabajo, también se debe considerar las nuevas tendencias de empleos híbridos y de trabajadores híbridos, que son aquellos que tienen conocimientos y habilidades en campos diferentes pero complementarios lo que crea que estas habilidades hagan que el trabajador sea calificado en niveles superiores al trabajador normal.

El trabajo híbrido demostró que aquellos perfiles de trabajadores mejor calificados y con habilidades como trabajo en equipo, manejo de plataformas digitales, empatía entre otras pudieron adaptarse mejor al trabajo remoto, teletrabajo e híbrido. Los empleados híbridos poseen habilidades blandas y habilidades tecnológicas desarrolladas, que pesan más que la experiencia en ciertos casos, haciendo que estos empleados sean considerados incluso esenciales en ciertas empresas, entre los conocimientos híbridos que se consideran para las llamadas “ardillas purpuras” que es el nombre que se utiliza para aquellos empleados o trabajadores con altos y variados conocimientos («Cómo atraer a las “ardillas púrpuras”»), 2019) que permite que puedan movilizarse en varios puestos dentro de la misma organización, además según estudios sobre el futuro del trabajo, esta clase de trabajadores o empleados son los que podrán realizar la transición hacia las nuevas tendencias laborales.

Entre las habilidades que tendrán mayor acogida en el trabajo del futuro y que podrán aplicarse al trabajo híbrido según la OIT, CEPAL, OCDE, entre otros son las siguientes:

- ✓ Big data
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Tecnologías emergentes
- ✓ Evolución de panorama evolutivo y cumplimiento,
- ✓ Además de habilidades como empatía, negociación y coaching.

9. Beneficios y limitaciones del trabajo híbrido

Entre los beneficios de mantener una modalidad híbrida se puede encontrar:

- Mejora en la eficiencia laboral
- Disminución del número de ausentismo
- Disminución de gastos administrativos
- Inserción del género femenino
- Conciliación del ámbito laboral y vida familiar
- Disminución de emisiones CO2
- Mejora de tráfico en las ciudades
- Contribución de contagios (COVID-19)

Dentro de las limitaciones para implementar esta modalidad (CEPAL, 2020):²

- Acceso y conectividad fragmentados por niveles de ingreso
- Velocidad de red insuficiente
- Brecha en desarrollo de habilidades digitales
- Escasa digitalización de los procesos productivos
- Dificultad en la adquisición de nuevas habilidades tecnológicas

10. Conclusiones

- El trabajo híbrido se encuentra tácitamente en la normativa legal vigente como una modalidad aplicable al teletrabajo.
- El trabajo híbrido es una nueva tendencia laboral que es parte del futuro del trabajo.
- De acuerdo a la OIT es necesario el trabajo remoto, trabajo híbrido, trabajo a domicilio y teletrabajo, ya que si bien son similares tienen elementos que los diferencian si consideramos la parte estadística y económica; así teletrabajo es una modalidad que se realiza desde la casa del trabajador bajo la supervisión del empleador, trabajo en domicilio que se aplica a aquellos que son autónomos y utilizan como unidad económica su casa, trabajo remoto este se lo puede realizar en cualquier lugar diferente a la unidad económica, mientras que el trabajo híbrido es el conjunto entre el teletrabajo y trabajo en la oficina.
- Para que el trabajo híbrido se implemente se deben establecer estándares mínimos de organización, normas claras, equipos necesarios y ciberseguridad.
- El trabajo híbrido es frecuentemente utilizado en trabajadores con mayores niveles de formación y salarios.
- El trabajo híbrido contribuye en el ahorro de gastos administrativos lo que permitiría a las empresas abaratar costos y por ende ser competitivos.
- Como resultado de la implementación del trabajo híbrido y teletrabajo el Ministerio del Trabajo obtuvo un ahorro de 1.587.234,11 de dólares en los gastos administrativos y también una disminución del nivel de ausentismos del personal; así también en todo el servicio público se evidenció un ahorro en los mismos rubros.

² Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los impactos del COVID 19, CEPAL, 2020

- La principal limitación de trabajo híbrido es la accesibilidad al internet especialmente en trabajadores de economías emergentes.

11.Recomendaciones

- Establecer una regulación de la modalidad híbrida de trabajo, que permita aumentar la contratación en el sector privado y mejorar la efectividad y el ahorro en el servicio público.
- Considerar nuevos perfiles profesionales con habilidades híbridas que permitan el aumento de eficiencia y productividad, atados a los trabajos híbridos.
- Para reactivar la economía, se debe preferir que los trabajadores mayor cualificados realicen esta modalidad de trabajo para que los trabajadores con ocupaciones de salarios más bajos pueden asistir a sus empresas y otros puedan ser contratados, gracias a la reducción de costos en los gastos administrativos.
- La modalidad híbrida debería ser implementada de manera obligatoria dentro del sector público durante la recuperación económica.
- Promover la participación de varios sectores que permitan conocer en que ramas económicas se pueden aplicar esta modalidad para aumentar el empleo.
- Definir acciones conjuntas con el Ministerio de Telecomunicaciones que permitan alcanzar mayores niveles de conectividad y prospecciones de nuevas modalidades laborales con el uso de tecnología.

12.Bibliografía

1. Cómo atraer a las “ardillas púrpuras”. (2019, mayo 30). *BLOG COMPUTRABAJO ECUADOR EMPRESA*. <https://blog.computrabajo.com.ec/empresa/como-atraer-a-las-ardillas-purpuras/>
2. Conferencia Internacional del Trabajo (Ed.). (1999). *Trabajo decente*. Oficina Internacional del Trabajo.
3. Congreso Nacional de Ecuador. (s. f.). *Código del Trabajo* [Registro Oficial Suplemento 167].
4. *Declaración del Centenario de la OIT para el futuro del trabajo*. (2019, junio 1). [Comunicación personal].
5. Ecuador, Asamblea Nacional. (2020, junio 22). *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del Covid-19* [Registro Oficial Suplemento No. 229].
6. *El Futuro del Trabajo es Híbrido >Aquí está cómo prepararse para la Oficina Híbrida*. (2020, junio 23). Splashtop Inc. <https://www.splashtop.com/es/the-future-of-work-is-the-hybrid-office-and-here-is-how-you-can-prepare-for-it>

7. Empleos híbridos: ¡Que empiece la verdadera competencia de talento! (2020, febrero 18). *Revista Merca2.0*. <https://www.merca20.com/empleos-hibridos-que-empiece-la-verdadera-competencia-de-talento/>
8. fese. (2016, mayo 23). ¿Qué son los empleos híbridos? *My Skills*. <http://espacio.fese.mx/que-son-los-empleos-hibridos/>
9. *FlexJobs Survey Finds Remote Work Remains in Demand | FlexJobs*. (2021, abril 19). FlexJobs Job Search Tips and Blog. <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-survey-finds-employees-want-remote-work-post-pandemic/>
10. *Los riesgos de automatización del trabajo varían mucho entre las diferentes regiones de los países, afirma la OCDE - OECD*. (s. f.). Recuperado 19 de enero de 2021, de <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/losriesgosdeautomatizaciondeltrabajovarianmuchoentrelasdiferentesregionesdelospaisesafirmaoecd.htm>
11. Marx, K., & Fazio, C. (1990). *El capital*. Ed. Progreso.
12. Mata-Greenwood, A. (s. f.). *Definiciones Internacionales y Futuro de las Estadísticas del Subempleo*. 23.
13. Oficina Internacional del Trabajo, 2020. (2020). *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID 19*. ilo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf
14. Pacto Mundial, P. (2019, abril 23). El futuro del trabajo y la Agenda 2030—Pacto Mundial España. *PACTO MUNDIAL ESPAÑA | Responsabilidad Social Empresarial – RSE – Sostenibilidad – Agenda y Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS – Derechos Humanos y Empresa*. <https://www.pactomundial.org/2019/04/el-futuro-del-trabajo-y-la-agenda-2030/>
15. Trabajo Remoto o Teletrabajo: Ventajas de trabajar fuera de la oficina. (2015a, octubre 28). *Mentinno - Formacion Gerencial Blog*. <https://blog.formaciongerencial.com/trabajoremototeletrabajo/>

16. Trabajo Remoto o Teletrabajo: Ventajas de trabajar fuera de la oficina. (2015b, octubre 28).

Mentinno - Formacion Gerencial Blog.

<https://blog.formaciongerencial.com/trabajoremototeletrabajo/>

Quito, 30 junio 2021

Acción	Nombre	Firma	Cargo
Aprobado por:	Pablo Mosquera		Coordinador de Inteligencia de Información y Estudios del Trabajo
Revisado por:	Elena Guerrero		Directora de Investigación y Estudios del Trabajo
Elaborado por:	Carla Bolaños		Analista senior de Investigación y Estudios del Trabajo
Elaborado por:	Lesly Vásquez		Analista senior de Investigación y Estudios del Trabajo