CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Teletrabajo y descentralización de operaciones como estrategias de equilibrio en las organizaciones empresariales dentro del competitivo mundo científico-tecnológico actual

Telework and the decentralization of operations as balancing strategies in business organizations within today's competitive scientific and technological world

Gilberto Alfonso Moreno Abreu
Servicio Nacional De Medicina Legal Y Forense Estado Zulia Senamecf
Correos electrónico: gilbertomoreno309@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0001-1710-0804

Liliana Josefina Sánchez Yajares
Correo electrónico: lilianajsanchez@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0005-0692-0590
Alcaldía de Cabimas

Recibido: Mayo 2026 **Aceptado: Julio 2026** **Publicado: Septiembre 2026**

Cómo citar: Moreno Abreu, G. A. y Sánchez Yajares, L. J. (2026). **Teletrabajo y descentralización de operaciones como estrategias de equilibrio en las organizaciones empresariales dentro del competitivo mundo científico-tecnológico actual.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 4. Septiembre - Diciembre (2026). Venezuela. **DOI:** https://doi.org/10.36390/6ct73f49

RESUMEN

Desde que la informática se incorporó a las actividades cotidianas, las nuevas formas de comunicación han permitido mantener contacto permanente y acceder a recursos innovadores, generando oportunidades para el sector trabajador; en este contexto, la presente investigación tuvo como propósito analizar y evaluar el teletrabajo y la descentralización de operaciones como estrategias para lograr equilibrio en las organizaciones empresariales dentro del competitivo entorno científico-tecnológico actual. Teóricamente, el estudio se sustentó bajo los autores, Valenzuela (1998), Weber (1947), Carrasco & Salinas (1994), Escalante, Cendrós & Urdaneta (2006), entre otros. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con diseño no experimental y enfoque documental, mediante la revisión de fuentes relacionadas con las características de las relaciones laborales y experiencias de aplicación del teletrabajo en Venezuela, específicamente en el estado Zulia. Como bases teóricas, se consideró el papel de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la transformación de los procesos organizacionales, la flexibilización del trabajo y la reorganización operativa. Entre los hallazgos se identificó que el teletrabajo, apoyado por las TIC, fortalece modelos descentralizados, modifica la coordinación y el control laboral, y exige adaptación institucional para su correcta implementación. Se concluye que el teletrabajo y la

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

descentralización pueden equilibrarse efectivamente en las organizaciones empresariales siempre que se promuevan talleres de formación y actualización continua, orientados al manejo adecuado de herramientas tecnológicas y a la optimización de procesos, garantizando así mayor eficiencia, adaptabilidad y equilibrio organizacional.

Palabras clave: Teletrabajo, descentralización, organizaciones empresariales, tecnológico.

ABSTRACT

Ever since information technology became integrated into everyday activities, new forms of communication have made continuous contact and access to innovative resources possible, creating opportunities for the workforce. In this context, the purpose of this research was to analyze and evaluate teleworking and operational decentralization as strategies to achieve balance in business organizations within today's competitive scientific-technological environment. Theoretically, the study was supported by the authors Valenzuela (1998), Weber (1947), Carrasco & Salinas (1994), Escalante, Cendrós & Urdaneta (2006), among others. The methodology used was descriptive, with a non-experimental design and a documentary approach, through the review of sources related to the characteristics of labor relations and experiences in the application of teleworking in Venezuela, specifically in Zulia State. As theoretical foundations, the role of Information and Communication Technologies (ICT) in the transformation of organizational processes, labor flexibility, and operational reorganization was considered. Among the findings, it was identified that teleworking, supported by ICT, strengthens decentralized models, modifies labor coordination and control, and requires institutional adaptation for its correct implementation. It is concluded that teleworking and decentralization can be effectively balanced in business organizations as long as continuous training and update workshops are promoted, aimed at the proper handling of technological tools and the optimization of processes, thus ensuring greater efficiency, adaptability, and organizational balance.

Keywords: Telework, decentralization, business organizations, technological.

INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) señala que el teletrabajo no constituye una modalidad nueva; sin embargo, su adopción y relevancia han aumentado significativamente en los últimos años debido a los avances tecnológicos y a la necesidad de adaptación frente a crisis económicas o emergencias sanitarias. Asimismo, la OIT indica que el teletrabajo es una herramienta útil que se realiza a distancia, es decir, desde una ubicación diferente a una oficina central o a las instalaciones de producción, apoyándose en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales permiten la separación física sin impedir la comunicación.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

En este sentido, el desarrollo acelerado de las TIC durante los últimos años ha sido determinante para que el teletrabajo se convierta en una opción viable tanto para las empresas como para los trabajadores. Algunas dificultades tradicionalmente asociadas a esta modalidad, como la falta de comunicación o coordinación, han sido mitigadas gracias a la existencia de múltiples herramientas digitales orientadas a facilitar y hacer más eficiente el trabajo remoto.

No obstante, conviene reconocer que el teletrabajo también presenta limitaciones, ya que no todas las organizaciones ni todos los profesionales pueden acceder a esta modalidad en la actualidad. A medida que la sociedad y la tecnología avanzan, surgen nuevas formas de empleo que tienden a consolidarse según las necesidades de los ciudadanos, quienes buscan estructurar su vida con mejores condiciones y estilos de vida más equilibrados.

Entre las ocupaciones más compatibles con el teletrabajo destacan: programadores, diseñadores, community managers, redactores, traductores, docentes (especialmente debido al crecimiento del aprendizaje en línea), consultores, ilustradores y contables, entre otros. Sin embargo, es importante considerar que no todos los países cuentan con el mismo nivel de acceso a las TIC.

La OIT (2022) sostiene que esta modalidad se ha expandido rápidamente a nivel mundial. Informes difundidos por agencias internacionales señalan que, en Estados Unidos, existen más de doce millones de trabajadores bajo esta modalidad, mientras que en Gran Bretaña la cifra asciende a aproximadamente ocho millones. Este crecimiento acelerado se relaciona, principalmente, con el interés de las empresas por reducir costos operativos y espacios físicos, manteniendo niveles elevados de productividad; y con el interés de los trabajadores por disponer de horarios más flexibles y mayor tiempo para compartir con sus familias.

En Venezuela, gracias a los avances en telecomunicaciones, se han identificado actividades laborales que pueden realizarse fuera de un espacio físico tradicional, siempre que exista un ambiente adecuado para su ejecución. Esta realidad ofrece a las organizaciones una alternativa ante los problemas generados por el traslado diario de los trabajadores hacia los centros laborales. De esta forma, la descentralización operativa

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

permite que muchos empleados trabajen desde sus hogares, reduciendo gastos en transporte, tiempo de desplazamiento y costos asociados.

A su vez, la empresa puede disminuir gastos en servicios, suministros e infraestructura física. Estos beneficios no solo impactan a las organizaciones, sino también a la comunidad y al medio ambiente, al contribuir a la reducción del tráfico y la congestión en horas pico, especialmente en las principales vías y terminales de transporte público.

Por su parte, Calvo (2002) sostiene que, debido al creciente interés que despierta el teletrabajo entre empleados, empleadores, empresarios e investigadores sociales, es necesario estudiar a fondo los posibles inconvenientes y la desprotección que podrían enfrentar los trabajadores ante esta nueva forma de relación laboral. En este marco, se evidencian dos problemas principales: primero, la separación del trabajador del centro de trabajo, lo que puede generar aislamiento y debilitar su relación con organizaciones sindicales o grupos laborales; y segundo, la posible falta de elementos probatorios a favor del trabajador en caso de conflictos con el empleador.

En Venezuela, esta situación resulta aún más compleja debido al limitado conocimiento existente sobre el tema y a la ausencia de legislación específica, a pesar de que ya se encuentran teletrabajadores incorporados al ámbito laboral. La implementación de un sistema de teletrabajo exige asumir transformaciones que pueden resultar difíciles para la mentalidad empresarial tradicional, tales como la formación continua de directivos y trabajadores en el uso de nuevas tecnologías, así como la adaptación a las nuevas relaciones laborales que surgen de esta modalidad, tanto desde la perspectiva legal como desde la profesional.

En este mismo contexto, Escalante (2006) menciona que algunas empresas venezolanas proyectaban incorporar el teletrabajo en un plazo aproximado de cinco años, alcanzando entre el 10% y el 15% de la población económicamente activa, lo que representaría un aumento importante en oportunidades laborales, además de un ahorro en puestos físicos.

A pesar de estas proyecciones, en el contexto zuliano algunos empresarios han manifestado resistencia, anteponiendo prejuicios a las potencialidades del teletrabajo

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

como herramienta de desarrollo regional. Desde el punto de vista organizacional, se argumenta que esta modalidad implica mayores gastos en equipamiento, cambios en la estructura interna, y la creación de mecanismos para evaluar y controlar el desempeño laboral; además, se señala como posible consecuencia una reducción del trabajo en equipo. Del mismo modo, se han expuesto riesgos para los trabajadores, tales como sensaciones de aislamiento, inseguridad laboral y disminución de oportunidades de ascenso.

En concordancia, Ortiz (2018) sostiene que el teletrabajo puede representar altos costos tecnológicos, dificultades para supervisar el cumplimiento de horarios, obstáculos para la organización del trabajo colaborativo y un período inicial de desorientación que, en algunos casos, genera desvinculación y desarraigo del trabajador con respecto a la empresa.

Esta situación puede afectar el sentido de pertenencia institucional, disminuir la comunicación interpersonal y debilitar la cultura organizacional, especialmente cuando no existen estrategias claras de integración y seguimiento. Asimismo, la ausencia de un acompañamiento adecuado en la fase inicial puede provocar incertidumbre tanto en el trabajador como en los directivos, lo que se traduce en resistencia al cambio, baja adaptación a los nuevos procesos y percepción de inestabilidad laboral.

En la región zuliana, el teletrabajo se ha extendido de forma lenta y limitada, concentrándose principalmente en determinados sectores de servicios, tales como banca, seguros, servicios públicos y tecnologías de información y comunicación. Esto se debe, en parte, a que dichos sectores poseen mayor dependencia del uso de plataformas digitales, sistemas informáticos y comunicación virtual, lo cual facilita la transición hacia modalidades no presenciales.

Sin embargo, en muchas organizaciones de la región persisten barreras importantes relacionadas con la infraestructura tecnológica, el acceso estable a internet, la disponibilidad de equipos adecuados y la falta de políticas internas que regulen claramente las condiciones del teletrabajo. A ello se suman factores culturales y organizacionales, como la preferencia por el control presencial y la escasa experiencia en la gestión de equipos remotos.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Esta realidad se vincula con el hecho de que numerosas empresas aún no se sustentan plenamente en principios fundamentales del teletrabajo, tales como la confianza, el compromiso, la autonomía y la gestión por objetivos. En consecuencia, al plantearse su implementación suelen surgir dos ideas recurrentes: la primera es la percepción de que el teletrabajo podría convertirse en una herramienta susceptible de abuso por parte del trabajador, al considerarse que disminuye la supervisión directa; y la segunda es la preocupación empresarial por la pérdida de productividad y coordinación interna.

No obstante, estas percepciones suelen originarse en la falta de planificación, capacitación y mecanismos de evaluación adecuados, pues cuando se establecen metas claras, indicadores de desempeño y canales efectivos de comunicación, el teletrabajo puede transformarse en una estrategia eficiente, capaz de mejorar resultados, reducir costos y fortalecer el equilibrio entre las necesidades organizacionales y el bienestar laboral.

En este sentido, el teletrabajo requiere un cambio cultural dentro de las organizaciones, debido a que implica sustituir el control tradicional basado en la presencia física por modelos de supervisión orientados a resultados concretos. Muchas empresas continúan ancladas a esquemas de gestión rígidos, donde el cumplimiento se asocia al horario y a la permanencia en el puesto de trabajo, lo cual dificulta la adopción de modalidades flexibles.

Esta resistencia suele estar relacionada con estilos de liderazgo centralizados, poca preparación en el uso de herramientas tecnológicas para la coordinación remota y escasa experiencia en la medición objetiva del desempeño. Por ello, la falta de adaptación gerencial puede generar tensiones internas, desconfianza entre supervisores y colaboradores, y la creencia errónea de que la productividad disminuye automáticamente al trasladar el trabajo fuera del espacio físico institucional.

Asimismo, es importante destacar que el teletrabajo no debe entenderse como una simple reubicación del trabajador hacia su hogar, sino como una transformación integral del sistema organizacional. Esto implica definir políticas internas claras sobre responsabilidades, horarios, disponibilidad, seguridad de la información y mecanismos de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

seguimiento, así como garantizar condiciones mínimas de conectividad, ergonomía y soporte tecnológico.

Del mismo modo, resulta esencial fortalecer competencias blandas vinculadas con la comunicación digital, la autogestión del tiempo, el trabajo colaborativo y la cultura de compromiso institucional. Cuando estas condiciones se consolidan, el teletrabajo no solo mantiene la productividad, sino que puede incrementarla, al reducir tiempos improductivos, optimizar recursos, facilitar la descentralización operativa y generar mayor satisfacción laboral, lo cual impacta positivamente en la estabilidad del talento humano y en el logro de objetivos estratégicos.

Antecedentes y características del teletrabajo

El teletrabajo se inició a partir de la idea de realizar labores evitando el traslado diario de los trabajadores hacia el centro de trabajo. Sus antecedentes más citados se ubican en los Estados Unidos de América durante la década de los setenta del siglo XX, especialmente a partir de los aportes del norteamericano Jack Nilles, considerado uno de los principales precursores del concepto.

En 1973, en plena crisis petrolera, Nilles comenzó a plantear alternativas para la optimización de recursos no renovables, en un contexto donde una de las mayores preocupaciones mundiales era el abastecimiento de combustible y, en consecuencia, el transporte. De este modo, el teletrabajo surge como una respuesta estratégica ante una problemática global, al proponer que parte de las actividades laborales pudiera ejecutarse sin necesidad de desplazamiento físico, disminuyendo así costos, consumo energético y dependencia del transporte convencional.

En relación con su definición, Cámara (2008) sostiene que existen dos elementos esenciales para explicar qué se entiende por teletrabajo. El primero se origina en la definición etimológica del término, ya que el prefijo tele proviene del griego *telos* (a distancia), lo cual indica que se trata de un trabajo realizado lejos del centro físico habitual donde se ubica el empleador. El segundo elemento se vincula con su componente tecnológico: no basta con que sea trabajo a distancia, sino que requiere un uso intensivo de las tecnologías informáticas y de comunicación, las cuales permiten ejecutar funciones,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

coordinar procesos, así como, mantener la comunicación organizacional sin presencia física.

Cabe destacar que estas características, según el autor, solo pueden implementarse en la práctica mediante profundas transformaciones en la forma de organizar el trabajo, pues implican redefinir la supervisión, la gestión del tiempo, los mecanismos de evaluación y el logro de objetivos, lo que conlleva cambios culturales y estructurales en las empresas.

Con el paso del tiempo, el teletrabajo se ha consolidado en numerosas organizaciones, permitiendo que determinados cargos sean ocupados por empleados que desempeñan sus funciones de manera remota. En este sentido, destacan especialmente los puestos vinculados con la generación, difusión, análisis y procesamiento de información, tales como actividades administrativas y de organización, servicios de traducción, programación, diseño y gestión digital, los cuales se perfilan como ámbitos naturales para esta modalidad debido a sus características técnicas.

Esto coincide con lo planteado por Ortiz Chaparro (2010), quien afirma que el sector donde más ha crecido el teletrabajo es el de los trabajadores de la información, abarcando desde tareas básicas como la introducción de datos, hasta funciones más complejas asociadas con investigación y desarrollo. En sus inicios, esta modalidad parecía restringida a ocupaciones del ámbito informacional como secretariado, profesionales y cargos de gestión, por ejemplo, la programación orientada al apoyo o desarrollo de software; sin embargo, con la evolución tecnológica, el teletrabajo ha ampliado su alcance hacia áreas que inicialmente se consideraban impensables, demostrando su capacidad de adaptación y expansión en el mercado laboral contemporáneo.

Formas de organización inducida por el teletrabajo

El teletrabajo introduce nuevos modelos organizativos dentro de las empresas, entre los cuales destaca la reubicación de actividades, entendida como una redistribución geográfica entre las funciones orientadas al público y aquellas actividades internas o *back office*. Esta modalidad permite a las compañías replantear su estructura organizacional y

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

aprovechar la instalación de determinados departamentos en zonas alejadas de las grandes urbes, donde pueden existir menores costos salariales y mejores condiciones de trabajo.

Asimismo, se vincula con el outsourcing, considerado una extensión de la reubicación, con la diferencia de que el departamento trasladado deja de pertenecer directamente a la empresa y pasa a ser gestionado por un tercero. Esta alternativa puede aplicarse a múltiples funciones, tales como contabilidad, secretaría y administración de sistemas informáticos; además, en el caso de organizaciones autónomas o microempresas, no representa un obstáculo operar desde el hogar o desde oficinas compartidas, lo que favorece la flexibilidad y reducción de costos operativos. (Jatar, 2002).

Centralización

La centralización en las organizaciones se refiere a la restricción en la delegación de la autoridad, manteniéndola principalmente en los niveles superiores de la estructura organizativa. Este concepto implica que las decisiones clave se concentran en un centro o núcleo jerárquico, limitando la autonomía de los niveles inferiores. La acción de centralizar, en términos generales, conlleva la reunión o agrupamiento de varias funciones en un punto común dentro de la estructura organizativa, lo cual puede incluir la concentración de actividades, recursos y autoridad.

De este modo, se recalca que, una organización altamente centralizada reserva para la alta dirección no solo la toma de decisiones estratégicas, sino también el control de funciones operativas y la asignación de recursos cruciales, lo que redefine la dinámica del poder y la responsabilidad dentro del sistema organizativo. (Robbins & Coulter, 2018; Daft, 2016).

Diversos factores promueven la utilización de estructuras centralizadas. Entre ellos se encuentra la necesidad de aplicar un tratamiento uniforme en procesos clave, ya sea por motivos de equidad, cumplimiento normativo o coherencia de políticas organizacionales. Asimismo, situaciones que requieren la intervención de personal especializado como respuestas a incidencias que involucran múltiples áreas pueden demandar una toma de decisiones centralizada para evitar errores, así como, perjuicios

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

derivados de decisiones fragmentadas o no alineadas con los objetivos globales de la organización.

Otro aspecto que favorece la centralización es la existencia de insuficiencia de personal capacitado en niveles intermedios, lo cual limita la capacidad de delegar con confianza, así como la necesidad de mantener altos estándares de calidad y control en tareas críticas para el funcionamiento organizacional. (Jones, 2013; Bateman & Snell, 2015).

No obstante, existen aspectos que se oponen a las estructuras centralizadas. Las actividades que requieren independencia operativa, por ejemplo, aquellas que deben adaptarse rápidamente a condiciones locales o sectoriales tienden a funcionar mejor en entornos descentralizados. Igualmente, la dispersión geográfica o la lejanía entre unidades de trabajo dificulta la comunicación eficaz, lo que hace inviable que la autoridad central tenga una visión completa y oportuna de las necesidades locales.

En estas circunstancias, una estructura centralizada puede generar retrasos en la toma de decisiones, pérdida de oportunidades y frustración entre los empleados que perciben rigidez estructural. Además, la falta de información oportuna y precisa desde los niveles más bajos puede impedir una toma de decisiones eficaz cuando toda la autoridad está concentrada en la alta dirección. (Mintzberg, 1979; Weber, 1947).

Descentralización

La descentralización se entiende como el proceso mediante el cual se transfiere autoridad desde los niveles superiores de la organización hacia niveles intermedios o inferiores, permitiendo que distintas unidades, departamentos o responsables asuman funciones, gestionen recursos y participen activamente en la toma de decisiones. En este sentido, la descentralización guarda una relación estrecha con la delegación, ya que ambas implican asignar responsabilidades y facultades a otros miembros de la organización; sin embargo, se señala que, mientras la delegación suele ser un acto específico (asignación de una tarea concreta), la descentralización representa una característica estructural y permanente de la organización, orientada a distribuir el poder decisorio.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

De acuerdo con la teoría administrativa, se indica entonces que este enfoque busca aumentar la eficiencia operativa, reducir la rigidez organizacional, e igualmente, favorecer respuestas más rápidas ante los cambios del entorno, especialmente en contextos dinámicos y altamente competitivos, tal como lo señalan los autores, (Robbins & Coulter, 2018; Daft, 2016).

Desde una perspectiva estratégica, la descentralización contribuye a mejorar la capacidad competitiva de las organizaciones al permitir decisiones más oportunas y cercanas a la realidad del mercado. Al otorgar autonomía a las unidades operativas, se facilita la gestión de relaciones con proveedores, la adquisición de materias primas y materiales, la negociación de precios y tiempos de entrega, así como la adaptación a condiciones locales o sectoriales específicas.

Esto permite que las organizaciones respondan con mayor rapidez ante variaciones de demanda, cambios en costos de insumos o interrupciones en la cadena de suministro, disminuyendo la dependencia de autorizaciones centralizadas que suelen retrasar procesos. Además, la descentralización impulsa la innovación y la responsabilidad, ya que los equipos tienen mayor margen para proponer mejoras y optimizar procesos según las necesidades reales de su área. (Mintzberg, 1979; Jones, 2013).

Asimismo, este modelo organizacional fortalece el compromiso del personal al incrementar la participación en decisiones relevantes, lo que eleva la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad. Al distribuir el poder, la organización puede lograr mayor flexibilidad y eficiencia en la administración de recursos, al tiempo que se favorece el aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades directivas en niveles medios.

Sin embargo, es significativo exponer que, para que la descentralización funcione adecuadamente, deben existir mecanismos claros de coordinación, control por resultados, comunicación efectiva y definición de responsabilidades, de modo que la autonomía no genere desorden, duplicidad de funciones o decisiones contradictorias. De acuerdo a lo antes expuesto, es que se considera que la descentralización es más efectiva cuando se apoya en la gestión por objetivos y en indicadores de desempeño que permitan alinear

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

decisiones locales con metas estratégicas globales. (Koontz & Weihrich, 2012; Robbins & Coulter, 2018).

Centros de teletrabajo

Oficinas satélites: divisiones organizativas relativamente autosuficientes de una empresa que han sido reubicadas fuera de la empresa matriz. Un aspecto clave radica en que estos centros se sitúan cerca del mayor número de empleados del departamento y cerca de lugares donde se pueda contratar personal con el perfil adecuado. Centros de trabajo vecinales (neighbourhoodoffices): centros de trabajo, equipados y financiados por diversas organizaciones, compartidos por empleados de estas y situados cerca de la residencia de los que trabajan allí.

Los centros de recursos compartidos, también conocidos como *telecottages, telehouses* o *community/regional teleservice centres*, constituyen una modalidad organizativa diseñada para facilitar el acceso a infraestructura tecnológica y servicios de conectividad a trabajadores independientes, profesionales autónomos y pequeñas y medianas empresas (pymes).

Estos centros de trabajo suelen ser establecidos por terceras organizaciones, en muchos casos por la administración pública o instituciones vinculadas al desarrollo regional, con el objetivo de promover la inclusión tecnológica y reducir las brechas de acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Su esencia radica en ofrecer un espacio dotado de recursos que, de manera individual, muchos trabajadores o emprendimientos no podrían adquirir debido a limitaciones económicas, logísticas o técnicas.

Desde una perspectiva funcional, estos centros operan como plataformas de apoyo para el teletrabajo, al brindar instalaciones equipadas con computadoras, acceso estable a internet, impresoras, software especializado y, en algunos casos, servicios adicionales como salas de reuniones, espacios de formación o asesoría técnica. En este sentido, los centros de recursos compartidos no solo proporcionan herramientas materiales, sino también condiciones organizativas que favorecen el desempeño laboral eficiente. Al contar con ambientes diseñados específicamente para la productividad, se

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

incrementan las posibilidades de que profesionales autónomos y pymes desarrollen actividades con estándares más altos, comparables a los de organizaciones que cuentan con infraestructura propia.

Asimismo, los centros de recursos compartidos se vinculan estrechamente con estrategias de descentralización operativa, debido a que permiten redistribuir actividades económicas y laborales fuera de las sedes corporativas tradicionales o de los grandes centros urbanos. Esto representa un beneficio significativo para comunidades alejadas o regiones con menor dinamismo económico, ya que posibilita que los trabajadores se integren al mercado laboral digital sin necesidad de migrar hacia ciudades principales. En consecuencia, estas iniciativas pueden contribuir al desarrollo local y regional, estimulando la creación de empleo, la retención de talento humano y la generación de emprendimientos sostenibles basados en servicios tecnológicos.

De igual manera, estos espacios se convierten en una alternativa estratégica para enfrentar problemas asociados al teletrabajo domiciliario, como el aislamiento social, la falta de condiciones adecuadas en el hogar o la ausencia de recursos tecnológicos suficientes. Para muchos teletrabajadores, especialmente en contextos latinoamericanos, el hogar no siempre representa un entorno apropiado para el trabajo remoto debido a factores como interrupciones constantes, limitaciones de espacio físico, falta de mobiliario ergonómico o conectividad inestable. Por ello, los centros compartidos ofrecen un punto intermedio entre la oficina tradicional y el trabajo desde casa, garantizando un ambiente estructurado que favorece la concentración, la disciplina laboral y la continuidad operativa.

Por otra parte, estos centros también cumplen una función social y comunitaria relevante, ya que promueven redes de colaboración y cooperación entre usuarios que comparten un mismo espacio. En muchos casos, los telecottages y telehouses se convierten en núcleos de interacción profesional donde se generan alianzas, intercambio de conocimientos y oportunidades de negocio. Este componente relacional resulta importante, ya que fortalece el sentido de pertenencia y reduce los efectos negativos del aislamiento que frecuentemente se asocian al teletrabajo. Además, la convivencia en un espacio común puede incentivar dinámicas de aprendizaje colectivo y apoyo mutuo, especialmente en comunidades con limitada experiencia en procesos de digitalización.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Desde el punto de vista institucional, la creación y sostenimiento de estos centros exige planificación estratégica, inversión pública o privada y mecanismos de gestión eficientes. La administración debe garantizar no solo la dotación tecnológica inicial, sino también el mantenimiento continuo, la actualización de equipos y la seguridad informática, aspectos indispensables para asegurar un servicio confiable. Además, se requiere establecer normas de uso, horarios, sistemas de reserva de espacios y criterios de acceso equitativo, evitando que el centro se convierta en un recurso limitado o excluyente. En este sentido, la sostenibilidad de los centros de recursos compartidos depende de su capacidad de adaptarse a las necesidades reales de los usuarios y de integrar modelos de gestión modernos, orientados a la calidad del servicio.

Finalmente, los centros de recursos compartidos pueden considerarse una herramienta clave para el fortalecimiento del teletrabajo como política de desarrollo, especialmente en países donde persisten desigualdades tecnológicas y económicas. Su implementación contribuye a democratizar el acceso a las TIC, facilitar la inserción laboral de profesionales independientes y promover la competitividad de pequeñas empresas mediante recursos que aumentan su capacidad operativa.

Por tanto, más allá de ser simples espacios físicos, estos centros representan un modelo organizativo que impulsa la modernización productiva, la descentralización económica y la integración de comunidades al entorno científico-tecnológico contemporáneo, fortaleciendo el equilibrio entre las exigencias del mercado laboral y las oportunidades de inclusión social.

Modalidades de teletrabajo

Existen diversas modalidades de teletrabajo ya implementadas en Estados Unidos y Europa, las cuales se relacionan principalmente con la ubicación física desde donde se desarrollan las actividades laborales y con la existencia de centros organizados para el trabajo remoto. Estas modalidades evidencian que el teletrabajo no solo depende del uso de tecnologías, sino también de la forma en que las organizaciones estructuran sus espacios, recursos y mecanismos de coordinación para garantizar productividad, comunicación y control.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

En primer lugar, se encuentra el teletrabajo en casa, donde el hogar se convierte en el lugar habitual de trabajo, establecido formalmente mediante un contrato o acuerdo con el empleador. Dentro de esta modalidad se distinguen tres figuras: el teletrabajador empleado, quien cumple funciones asignadas por una empresa desde su residencia; el autoempleado o freelancer, que ofrece servicios de manera independiente desde su hogar.

Asimismo, se indica que el teleempleado empresario, inicia o desarrolla un emprendimiento propio desde su vivienda, aprovechando las TIC para gestionar procesos, captar clientes y ejecutar actividades productivas sin necesidad de una oficina tradicional. Esta modalidad se caracteriza por su flexibilidad, reducción de costos de traslado y mayor autonomía, aunque también exige disciplina, condiciones adecuadas en el hogar y estrategias para evitar el aislamiento laboral.

En segundo lugar, se describe el teletrabajo en oficinas remotas o centros de recursos compartidos, los cuales consisten en instalaciones diseñadas específicamente para agrupar, en un solo edificio, distintas prácticas vinculadas al teletrabajo. Estos centros permiten organizar los recursos humanos de la empresa con el propósito de aumentar la efectividad y flexibilidad operativa, al ofrecer espacios de trabajo equipados con tecnologías de información y telecomunicaciones.

Asimismo, se mencionan los telecentros u oficinas satélites, definidos como espacios ubicados en diferentes zonas geográficas que, aunque distantes entre sí, funcionan de manera articulada dentro de un entorno organizacional dirigido. Cabe recalcar que esta modalidad permite que una empresa distribuya sus oficinas o departamentos en distintos lugares, manteniendo la integración mediante sistemas de comunicación y plataformas tecnológicas que posibilitan el trabajo conjunto y el intercambio de recursos.

Finalmente, se destacan los telecottages, los cuales están considerados un tipo especial de telecentro localizado en zonas rurales, cuyo origen estuvo orientado a acercar las nuevas tecnologías y conocimientos a comunidades con acceso limitado, generando de esta manera oportunidades laborales, educativas, así como también, de desarrollo. (Bello, 2002).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Riesgos laborales del teletrabajador

Según Valenzuela (2018), el estudio europeo revela que las estadísticas y los datos científicos sobre el teletrabajo son muy limitados, especialmente con respecto a los tipos diferentes al teletrabajo a domicilio. Faltan datos relativos a temas como las diferentes situaciones y condiciones de trabajo de los teletrabajadores móviles. Entre Riesgos se precisan estudios longitudinales mejor planificados sobre estrés, tensión, trastornos musculoesqueléticos y aislamiento y pautas de horario laboral en diferentes tipos de teletrabajo.

Las repercusiones de las nuevas tecnologías y de las nuevas organizaciones del trabajo en las aptitudes, las consecuencias de los horarios flexibles en la salud y la productividad a largo plazo, los problemas con la separación del trabajo y la vida familiar y el establecimiento de nuevas culturas organizativas y de liderazgo sólo saldrán a la luz con el tiempo. La investigación debería abarcar tanto la perspectiva individual como social, por ejemplo, las familias y las asociaciones en un entorno extralaboral.

El teletrabajo brinda una oportunidad para trabajar de la forma más descentralizada en el seno de la sociedad. Puede realizarse desde casa y desde otro país. Con objeto de eliminar los obstáculos para su plena adopción, especialmente del teletrabajo transfronterizo, es preciso abordar y resolver con cuidado muchas cuestiones de derecho laboral y relativo a la seguridad social.

Las nuevas relaciones entre empresa y teletrabajadores

En el teletrabajo, el empleado ya no necesariamente debe cumplir un horario rígido, ya que puede organizar cuántas horas trabajará y en qué momentos las distribuirá; del mismo modo, aspectos como la forma de vestir o ciertas normas de comportamiento tienden a flexibilizarse, debido a que el entorno laboral puede ser su propia vivienda. Sin embargo, esta modalidad exige un alto nivel de compromiso, disciplina y responsabilidad hacia la organización para la cual se presta el servicio.

Desde la perspectiva empresarial, una de las principales dificultades radica en evaluar el desempeño del trabajador, ya que muchos de los estándares tradicionales de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

supervisión y control no resultan aplicables en un contexto no presencial. Por ello, las relaciones laborales dentro del teletrabajo se sustentan, en gran medida, en la confianza, el cumplimiento de objetivos y el compromiso del trabajador con los fines institucionales. (Bello, 2002).

Por su parte, Ramírez plantea que la producción de bienes y servicios está precedida por la realización de una actividad laboral que puede ejecutarse bajo distintas modalidades jurídicas: el trabajador puede actuar por cuenta propia y bajo su propio riesgo, configurándose así lo que la doctrina denomina trabajador autónomo; o bien puede ejecutar la actividad por cuenta ajena, caso en el cual se habla de trabajador subordinado, caracterizado por una relación de dependencia respecto al empleador.

Esta distinción resulta relevante en el teletrabajo, ya que permite comprender las diferencias entre quienes prestan servicios como empleados bajo subordinación y quienes lo hacen como independientes o contratistas, con condiciones y responsabilidades distintas (Ramírez, 2003). La delimitación de este vínculo jurídico no solo determina el régimen de protección social, la jornada laboral y las obligaciones de prevención de riesgos aplicables, sino que también reconfigura el alcance de la autonomía operativa del trabajador frente al poder de dirección y supervisión remota de la organización.

Teletrabajo desde el punto de vista del teletrabajador

El autor Murillo (2002) plantea que existen beneficios para el trabajador; entre éstos se pueden destacar, la reducción de los desplazamientos hacia y desde el trabajo, lo que supone un ahorro de tiempo y dinero, así como una reducción de la fatiga. Por otro lado, el trabajador también disfrutaría de una mayor. Flexibilidad del horario laboral, lo que le permite al organizar sus horas de trabajo y adaptarlas a sus necesidades personales.

A estos aspectos habría que añadir una mayor autonomía. Es importante exponer que para aquellas personas con un carácter independiente y que les gusta asumir responsabilidades, el teletrabajo les permite disfrutar de un mayor grado de autonomía. No obstante, esta forma de empleo plantea ciertos inconvenientes, algunos de los cuales son inherentes al propio teletrabajo, en tanto que otros se derivan del

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

abuso que realiza la empresa con el teletrabajador obligándolo a cumplir muchas horas diarias de trabajo.

Implicaciones del teletrabajo para la seguridad y la salud

Las estadísticas y los datos científicos disponibles sobre el teletrabajo continúan siendo limitados, especialmente en lo relativo a modalidades distintas al teletrabajo a domicilio. En particular, existe una carencia significativa de información sobre las condiciones reales en las que se desempeñan los teletrabajadores móviles, quienes realizan sus funciones desde diferentes lugares y en contextos cambiantes.

Esta falta de datos dificulta comprender con precisión los riesgos y beneficios asociados a cada tipo de teletrabajo, así como establecer políticas organizacionales y normativas laborales adecuadas. Por ello, se destaca la necesidad de desarrollar investigaciones más sistemáticas y rigurosas, capaces de describir las diversas situaciones laborales que experimentan los teletrabajadores, incluyendo su entorno físico, la carga de trabajo, los mecanismos de supervisión y la disponibilidad de recursos tecnológicos.

En este sentido, resulta indispensable la realización de estudios longitudinales, es decir, investigaciones planificadas a lo largo del tiempo, que permitan evaluar con mayor precisión la evolución de variables relacionadas con la salud y el bienestar del trabajador. Estos estudios deberían centrarse en aspectos como el estrés, la tensión laboral, los trastornos musculoesqueléticos, el aislamiento social y las pautas de horario laboral, dado que estos factores suelen manifestarse progresivamente y pueden variar según el tipo de teletrabajo implementado.

Además, es importante analizar cómo la ausencia de límites físicos entre el hogar y el espacio laboral puede generar sobrecarga, extensión de la jornada y dificultades para desconectarse del trabajo, incrementando riesgos psicosociales que, en muchos casos, no se evidencian en evaluaciones de corto plazo. Asimismo, las repercusiones de las nuevas tecnologías y de las nuevas formas de organización del trabajo plantean desafíos que solo pueden comprenderse plenamente con el tiempo. Entre estos se encuentran los cambios en las competencias laborales requeridas, así como las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

consecuencias que los horarios flexibles pueden tener en la salud y la productividad a largo plazo.

También se incluyen problemas relacionados con la separación entre la vida laboral y la vida familiar, debido a que el teletrabajo tiende a mezclar espacios, tiempos y responsabilidades, generando conflictos en la dinámica del hogar. Por esta razón, la investigación debe abarcar tanto la perspectiva individual como la social, incorporando el análisis del impacto en las familias, redes de apoyo, asociaciones y relaciones comunitarias en un entorno extralaboral, considerando que el teletrabajo no solo transforma la actividad productiva, sino también la organización de la vida cotidiana y las culturas organizativas emergentes. (Huuhtanen, 2001)

Teletrabajo y satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock (2012), abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática. Para Locke citado por Ulate (2020), definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. En general, las distintas definiciones de diferentes autores han aportado desde supuestos teóricos; no siempre coincidentes, la mezcla de una gran gama de variables que pueden intervenir en la satisfacción laboral de los colaboradores de las organizaciones.

En esa dirección también se ha subrayado que los modelos de actitud hacia el trabajo han servido a los managers para manipular las actitudes y a través de ellas la motivación y el desempeño con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos por la organización. Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico, las necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, son variables que van a ir delimitando las expectativas sobre el trabajo y el lugar de trabajo dentro del marco individual de los colaboradores de las organizaciones.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral:

• Un buen estado de ánimo genera actitudes positivas en la vida laboral y privada.

• La insatisfacción laboral se correlaciona de forma negativa con alteraciones psicosomáticas diversas, como el estrés.

• Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción laboral con el ausentismo al centro de trabajo, rotación de personal, retrasos en las metas y objetivos de puesto.

El modelo planteado por Herzberg citado por Ulate (2020), señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos a los que Herzberg llamó “factores motivadores”, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos a los que Herzberg dio la denominación de “factores higiénicos”. Tomando en cuenta los factores mencionados por Herzberg podemos decir que el Teletrabajo tiene un gran potencial para afectar de una manera positiva en la Satisfacción Laboral de los empleados siempre y cuando se aplique normas y controles adecuados en su implementación.

Desafíos y desventajas del teletrabajo

A pesar de sus múltiples ventajas, el teletrabajo conlleva desafíos. Samaniego (2021) destaca riesgos como el aislamiento y la exclusión, que pueden afectar la salud mental y emocional de los empleados. Asimismo, el sedentarismo y la falta de mobiliario adecuado pueden generar problemas ergonómicos y físicos. Otro problema es la pérdida de compromiso con la empresa.

Por su parte, Carrasco (2021) menciona que la falta de interacción física puede debilitar el sentido de pertenencia y la motivación de los teletrabajadores, afectando su desempeño. Asimismo, la supervisión del empleado se vuelve más compleja. Según el autor anteriormente mencionado, las empresas que evalúan el rendimiento por horas trabajadas pueden enfrentar dificultades, mientras que aquellas que valúa mediante

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

objetivos, así como por medio de los resultados tendrán menos problemas. Finalmente, los riesgos cibernéticos son una preocupación creciente. Samaniego (2021) advierte que las oficinas cuentan con infraestructura protegida, mientras que, en el trabajo remoto, la dispersión de los empleados y el uso de redes personales aumentan la vulnerabilidad ante ciberataques

Visión gerencial del teletrabajo

El teletrabajo es una alternativa que permite alcanzar mejores niveles de crecimiento a la gerencia, aprovechando las ventajas que le ofrece a nivel económico, mercadeo, competitividad, estratégico y tecnológicos lo que conlleva al mejoramiento del desempeño laboral, sin embargo, no todas las organizaciones han podido aprovechar las bondades de esta modalidad de trabajo, una de las causas es su avance, otra la falta de herramientas de tecnología y de equipos de trabajos de última generación, lo que les dificultad optar por la implementación de esta clase de empleos.

En relación a lo anterior Gutiérrez y Perdomo (2021, p.5) expresan por medio del teletrabajo la gerencia formulan estrategias y técnicas de trabajo para las organizaciones donde encontrarán una luz que les permita, no solo en tiempos de crisis, adoptar las prácticas y acciones necesarias para adecuar sus operaciones desde el hogar de sus colaboradores, sino que también para reducir los costes operativos, poder trasladar parte de los puestos de trabajo a la comodidad de los hogares, encontrando así beneficios para las partes interesadas que serían empleadores y empleados.

Mientras que Matallana (2020, p.5) afirma que “Uno de los principales retos que afrontan las empresas es la reinvención es evidente que la estrategia de los negocios tiene que cambiar, transformarse, las empresas tendrán que reinventarse, ofreciendo quizás nuevos productos con las nuevas necesidades que van a surgir, pensar lo que no está hecho o tal vez ni siquiera pensado”.

En síntesis, se puede decir que las empresas juntamente con las tecnologías, así como por medio del teletrabajo, tienen una oportunidad para conseguir flujos de liquidez, ser innovadoras, además de conseguir que las relaciones con sus clientes y proveedores sean eficientes. En este mismo contexto hay que destacar que, el compromiso social de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

una organización tiene que ser una forma de fortalecer las relaciones no solo comerciales sino con la sociedad.

BASES TEÓRICAS

El teletrabajo se ha consolidado como una de las transformaciones laborales más relevantes del contexto contemporáneo, impulsada principalmente por el avance acelerado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y por la necesidad de adaptación organizacional frente a escenarios de crisis, cambios económicos y emergencias sanitarias. Aunque el teletrabajo no constituye una modalidad reciente, su expansión y legitimación institucional han aumentado considerablemente en las últimas décadas.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo plantea que el teletrabajo es una forma de prestación de servicios realizada a distancia, desde un lugar diferente al centro habitual de trabajo, apoyándose en tecnologías que permiten sostener la comunicación y coordinación sin necesidad de presencia física. Esta postura destaca el teletrabajo como alternativa funcional y adaptable; sin embargo, otros autores han insistido en que su implementación implica una transformación estructural que no puede reducirse únicamente a trasladar tareas al hogar, sino que exige reconfigurar modelos de dirección, evaluación del desempeño y relaciones laborales.

Desde la perspectiva organizacional, el teletrabajo representa una oportunidad estratégica para incrementar la flexibilidad y optimizar recursos, pero también constituye un desafío en términos de control, coordinación y cultura institucional. Bello sostiene que una de las características centrales del teletrabajo es la flexibilización de elementos tradicionalmente rígidos del empleo presencial, como el horario fijo, la vestimenta o el comportamiento formal asociado al entorno de oficina.

Según este enfoque, el trabajador adquiere mayor autonomía para organizar su jornada y ejecutar tareas en un ambiente personal, lo cual podría incrementar satisfacción y motivación. No obstante, Ortiz advierte que esta misma flexibilidad puede derivar en efectos contraproducentes: altos costos tecnológicos, dificultades para coordinar equipos, pérdida de sentido de pertenencia y riesgos de desvinculación con la organización.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Por tanto, se recalca que la confrontación teórica desarrollada, revela una tensión importante, donde se puede indicar que, mientras algunos autores enfatizan la autonomía y beneficios del teletrabajo, otros teóricos por su parte destacan la posibilidad de aislamiento, pérdida de integración organizacional y debilidad del trabajo colaborativo, en función de su virtualidad.

En relación con la gestión del desempeño, la discusión teórica coincide en que el teletrabajo obliga a superar el enfoque tradicional del “presentismo” como criterio de productividad. En el modelo presencial, la supervisión se apoya en la observación directa y el control de horarios; en cambio, en el teletrabajo se requiere una transición hacia modelos basados en resultados.

Esto supone definir metas, indicadores, productos y tiempos de entrega, fortaleciendo la evaluación por cumplimiento y no por permanencia. En consecuencia, el teletrabajo exige una reorganización del liderazgo: el directivo debe desarrollar habilidades de planificación, comunicación digital, retroalimentación permanente y acompañamiento. Sin estos elementos, se incrementan riesgos como el incumplimiento de tareas, la desconfianza y el deterioro de la relación laboral.

Por otra parte, el teletrabajo se vincula estrechamente con la descentralización de operaciones, ya que ambas tendencias implican una redistribución del trabajo y de los procesos fuera del núcleo tradicional de la organización. Jatar sostiene que el teletrabajo introduce modelos organizativos que incluyen la reubicación de actividades, especialmente aquellas internas o back office, trasladándolas a zonas alejadas de grandes urbes o a entornos no tradicionales.

Además, el autor plantea que esta reubicación se relaciona con el outsourcing, en el cual ciertas funciones dejan de pertenecer directamente a la empresa y pasan a ser gestionadas por terceros. Esta visión demuestra que el teletrabajo no solo cambia el lugar donde se ejecuta el trabajo, sino que transforma la arquitectura organizacional: redistribuye responsabilidades, modifica cadenas de mando y redefine la relación empresa-trabajador.

De esta manera, la descentralización puede interpretarse como una estrategia de competitividad empresarial, especialmente en mercados donde la rapidez de respuesta,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

la flexibilidad y la optimización de costos determinan el éxito. La descentralización permite transferir autoridad, funciones y recursos hacia unidades operativas más cercanas a la realidad del entorno, facilitando decisiones rápidas sobre proveedores, adquisición de insumos y gestión logística.

Sin embargo, la teoría organizacional advierte que descentralizar no significa ausencia de control, sino redistribución del poder dentro de un marco de coordinación estratégica. Por ello, el equilibrio organizacional depende de un punto intermedio entre centralización y descentralización, donde exista autonomía operativa sin perder coherencia institucional.

Además, el debate contemporáneo reconoce que el teletrabajo tiene implicaciones humanas y sociales que deben ser abordadas desde una visión integral. Huuhtanen sostiene que los datos científicos sobre teletrabajo son limitados, especialmente respecto a modalidades distintas al teletrabajo domiciliario, como el teletrabajo móvil. Esta ausencia de evidencia sólida dificulta comprender a fondo efectos a largo plazo sobre salud y bienestar.

El autor anteriormente mencionado, propone la necesidad de estudios longitudinales sobre estrés, trastornos musculoesqueléticos, aislamiento y patrones de horario laboral, debido a que estas variables no se evidencian inmediatamente y pueden variar según el tipo de teletrabajo y la intensidad tecnológica. En consecuencia, la confrontación teórica indica que la evaluación del teletrabajo no debe limitarse a indicadores de productividad, sino incluir variables de salud ocupacional, equilibrio vida-trabajo y dinámica familiar.

En síntesis, la confrontación teórica permite concluir que el teletrabajo y la descentralización operativa son estrategias organizacionales que responden a la competitividad científico-tecnológica actual, pero su efectividad depende de condiciones específicas: infraestructura tecnológica adecuada, formación continua, liderazgo orientado a resultados, cultura de confianza y mecanismos claros de evaluación. Por tanto, más que una simple tendencia, el teletrabajo representa una transformación estructural que requiere adaptación institucional y responsabilidad compartida entre organización y trabajador.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, debido a que se orientó a caracterizar, analizar e interpretar el teletrabajo y la descentralización de operaciones como estrategias de equilibrio organizacional en el contexto empresarial actual. Se adoptó un diseño no experimental, dado que no se manipularon variables ni se aplicaron tratamientos; por el contrario, se analizó el fenómeno tal como se presenta en la realidad, a partir de información disponible en fuentes secundarias.

Asimismo, el estudio se enmarcó dentro de una investigación de tipo documental y diseño bibliográfico, dado que la recolección de datos y la producción del conocimiento se fundamentaron en la revisión exhaustiva, sistematización e interpretación crítica de fuentes primarias y secundarias. Para tal fin, se analizaron documentos de carácter académico, normativas legales vigentes, informes institucionales y directrices internacionales, lo cual permitió contrastar diferentes postulados teóricos y caracterizar el objeto de estudio a partir del análisis hermenéutico de la información recopilada.

Diseño de investigación

El diseño fue documental, orientado al análisis de teorías y evidencias relacionadas con teletrabajo, TIC, descentralización, centralización y nuevas modalidades de organización laboral. La investigación documental permitió comparar posturas de diferentes autores, identificar tendencias, establecer relaciones conceptuales y confrontar argumentos teóricos en torno a ventajas, riesgos y condiciones de implementación del teletrabajo.

Técnicas de recolección de información

La técnica principal utilizada fue la revisión documental, la cual consistió en la búsqueda y consulta sistemática de: (a) Artículos científicos, (b) Libros especializados, (c) Informes institucionales (OIT y otros), (d) Documentos legales y normativos, así como también, (e) Investigaciones previas sobre teletrabajo en América Latina, e igual en Venezuela.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Instrumento

Como instrumento se empleó una matriz de análisis documental, diseñada para registrar y organizar los aportes teóricos y empíricos de cada fuente consultada. Esta matriz permitió clasificar la información en categorías temáticas, tales como: (a) Definición y evolución del teletrabajo, (b) Modalidades y características, (c) Centralización y descentralización, (d) Ventajas organizacionales, (e) Riesgos laborales y psicosociales, (f) Salud ocupacional, (g) Cultura organizacional y control, y (h) Contexto venezolano (Zulia).

Procedimiento

El procedimiento se desarrolló en cuatro (4) fases:

1. **Identificación del problema y delimitación temática:** Se definió el teletrabajo y la descentralización como objeto de estudio, así como su vínculo con el equilibrio organizacional.

2. **Búsqueda y selección de fuentes:** Se recopilaron documentos pertinentes, priorizando aquellos con relevancia académica y respaldo institucional.

3. **Análisis crítico e interpretación:** Se confrontaron teorías, se identificaron coincidencias y diferencias entre autores y se extrajeron aportes claves.

4. **Síntesis y redacción final:** Se organizó la información en un discurso coherente que integró teoría, análisis y conclusiones.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por documentos científicos e institucionales relacionados con el teletrabajo y la descentralización de operaciones, con especial énfasis en aquellos que abordaran estos fenómenos desde una perspectiva organizacional, social y laboral. En este sentido, se consideraron investigaciones académicas, artículos científicos, libros especializados, informes técnicos y documentos de organismos nacionales e internacionales, los cuales permitieron sustentar teóricamente el estudio y contrastar enfoques diversos sobre la implementación del teletrabajo, sus implicaciones y su relación con los modelos de organización empresarial.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Asimismo, se priorizaron fuentes con pertinencia para el contexto latinoamericano, dado que las condiciones socioeconómicas, tecnológicas y normativas de esta región difieren significativamente de las realidades de países industrializados. Esta delimitación permitió comprender el teletrabajo no solo como una tendencia global, sino como una modalidad que enfrenta retos particulares en América Latina, tales como desigualdad en el acceso a las TIC, limitaciones de conectividad, informalidad laboral y escasa regulación en algunos países. Por ello, la unidad de análisis incluyó documentos que abordaran estas características regionales, facilitando un análisis contextualizado y más ajustado a la realidad del entorno de estudio.

De manera específica, se incorporaron documentos vinculados al contexto venezolano, debido a que el teletrabajo en Venezuela se ha desarrollado de forma gradual y con particularidades propias asociadas a su situación económica, tecnológica e institucional. En este marco, se analizaron textos que trataran aspectos como la infraestructura de telecomunicaciones, la disponibilidad tecnológica, los cambios en la dinámica laboral y los desafíos organizacionales para adoptar modalidades descentralizadas. Esta selección fue relevante, ya que permitió identificar factores estructurales que influyen directamente en la viabilidad del teletrabajo dentro del país.

Igualmente, la unidad de análisis contempló la descentralización como categoría clave, incorporando documentos que explicaran la transferencia de autoridad, funciones y recursos dentro de las organizaciones. Esta inclusión fue fundamental, debido a que el teletrabajo no puede entenderse de manera aislada, sino como parte de un proceso de transformación organizacional más amplio, donde se redistribuyen responsabilidades y se modifican formas tradicionales de control. Por ello, se revisaron documentos que permitieran relacionar la descentralización con la competitividad empresarial, la toma de decisiones, la gestión por objetivos y la coordinación interdepartamental.

El estudio consideró referencias específicas al estado Zulia, debido a su importancia regional, su dinámica económica y su rol estratégico en sectores de servicios y actividades productivas. La selección de este contexto obedeció a que en Zulia se ha evidenciado una incorporación progresiva del teletrabajo, especialmente en áreas como banca, seguros, servicios públicos, educación y tecnologías de información y

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

comunicación. Por tanto, la unidad de análisis integró documentos que permitieran reconocer el comportamiento del teletrabajo en esta región, así como los factores culturales y empresariales que favorecen o limitan su adopción.

Además, se incluyeron fuentes que abordaran los impactos del teletrabajo en variables humanas y organizacionales, tales como el estrés laboral, el aislamiento, el equilibrio vida-trabajo, la salud ocupacional y la productividad. Esta selección fue necesaria para analizar el fenómeno de forma integral, considerando que la descentralización operativa y el teletrabajo no solo modifican procesos empresariales, sino que también transforman la experiencia laboral del trabajador y su relación con la organización. Por ello, la unidad de análisis no se limitó a documentos administrativos, sino que incorporó aportes desde la sociología del trabajo, la psicología organizacional y la salud laboral.

Finalmente, la unidad de análisis se estructuró bajo criterios de pertinencia y confiabilidad, seleccionando documentos con respaldo académico o institucional, evitando fuentes sin rigor científico. Se tomaron en cuenta publicaciones que ofrecieran definiciones claras, análisis comparativos, evidencia empírica o propuestas metodológicas aplicables al tema, con el propósito de garantizar que los resultados del estudio se fundamentaran en información válida y verificable. De este modo, la unidad de análisis permitió construir un marco interpretativo sólido para comprender el teletrabajo y la descentralización como estrategias de equilibrio organizacional en el entorno empresarial actual.

Además de los criterios señalados, yo tomé en cuenta la diversidad de enfoques metodológicos presentes en las fuentes seleccionadas, con el fin de integrar una visión amplia y equilibrada del fenómeno del teletrabajo. Consideré tanto estudios de carácter teórico como investigaciones empíricas, lo que me permitió contrastar postulados conceptuales con evidencias prácticas derivadas de distintos contextos organizacionales y sectores productivos.

Asimismo, presté especial atención al contexto temporal y geográfico de cada documento, reconociendo que la evolución del teletrabajo ha estado influenciada por factores tecnológicos, sociales y normativos específicos de cada periodo y región. Esta

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

mirada comparativa contribuyó a enriquecer el análisis y a identificar tendencias, desafíos y oportunidades comunes en la implementación del teletrabajo.

De igual forma, yo valoré el rigor académico de las fuentes, considerando aspectos como la claridad en la definición de conceptos, la solidez del marco teórico y la validez de los instrumentos de análisis utilizados. Este ejercicio crítico me permitió asegurar que los documentos seleccionados no solo fueran pertinentes, sino también confiables para sustentar las reflexiones desarrolladas en el estudio.

En consecuencia, la selección documental no se limitó a una recopilación descriptiva de información, sino que respondió a un proceso analítico intencionado, orientado a construir una base teórica coherente y sólida. Gracias a ello, pude fortalecer la interpretación de los resultados y aportar una comprensión más profunda y articulada del impacto del teletrabajo en el desempeño laboral y en la dinámica organizacional.

Criterios de validez

Para fortalecer la validez del análisis se aplicaron los siguientes criterios: (a) Selección de autores reconocidos, (b) Contraste entre diversas fuentes, (c) Coherencia interna del discurso, (d) Interpretación basada en evidencia documental y no en opiniones personales.

CONCLUSIÓN

La descentralización de operaciones se ha consolidado como una tendencia empresarial global, impulsada por el avance tecnológico y por la necesidad de que las organizaciones sean más flexibles, eficientes y competitivas. Este fenómeno se evidencia en la expansión de espacios de trabajo compartido, el uso creciente de servicios en la nube y la capacidad de mantener procesos productivos sin depender exclusivamente de infraestructuras físicas centralizadas.

En este contexto, el teletrabajo representa una alternativa viable para reorganizar las funciones empresariales, optimizar recursos y responder con mayor rapidez a las exigencias del entorno científico-tecnológico actual. Sin embargo, la transición hacia este modelo aún presenta tensiones, debido a la discrepancia entre las expectativas de algunas

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

empresas que demandan mayor presencialidad y las preferencias de los trabajadores, quienes tienden a valorar la flexibilidad como un elemento clave de bienestar laboral y retención del talento.

Asimismo, se concluye que el teletrabajo no solo transforma el lugar donde se ejecutan las actividades laborales, sino también las dinámicas de control y supervisión dentro de la organización. En la sociedad actual, caracterizada por el uso intensivo de las TIC, se fortalecen mecanismos digitales que permiten monitorear procesos, tiempos y resultados sin necesidad de presencia física.

No obstante, esta realidad plantea un desafío ético y organizacional: lograr un equilibrio entre productividad y bienestar laboral, evitando prácticas excesivas de control que puedan afectar la autonomía del trabajador. Por ello, el teletrabajo y la descentralización solo pueden consolidarse adecuadamente si las empresas desarrollan políticas claras, promueven una cultura basada en la confianza y adoptan modelos de gestión por objetivos.

De igual manera, el análisis realizado permitió identificar que la implementación del teletrabajo requiere considerar factores de salud ocupacional y de equilibrio vida-trabajo. En particular, se reconoce la importancia de prevenir riesgos asociados a enfermedades musculoesqueléticas como lumbalgia o síndrome del túnel carpiano derivados de posturas inadecuadas y jornadas prolongadas en el hogar. Además, el teletrabajo genera efectos indirectos en el entorno familiar, especialmente en hogares donde conviven niños, ya que modifica rutinas, espacios y relaciones. Esto demuestra que el teletrabajo no debe evaluarse únicamente por su impacto organizacional, sino también por sus implicaciones sociales, familiares y psicológicas.

En síntesis, el teletrabajo resulta eficaz en términos de satisfacción profesional y productividad cuando el trabajador mantiene conexión con la organización, se siente parte de ella y cuenta con condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones. No obstante, los estudios revisados evidencian que aún no existen resultados definitivos sobre sus efectos a largo plazo, lo cual convierte este tema en un campo de investigación en expansión. Por tanto, se concluye que el teletrabajo y la descentralización de operaciones pueden equilibrarse dentro de las organizaciones empresariales contemporáneas siempre

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

que se implementen estrategias de formación y actualización continua, normas éticas claras, y mecanismos de evaluación basados en resultados, garantizando eficiencia sin comprometer el bienestar del talento humano.

RECOMENDACIONES

Con base en el análisis desarrollado, se presentan las siguientes recomendaciones para implementar el teletrabajo y la descentralización operativa de manera efectiva en las organizaciones:

1. Diseñar políticas internas de teletrabajo: establecer lineamientos claros sobre funciones, responsabilidades, derechos, deberes, seguridad de la información y criterios de evaluación por desempeño.

2. Fortalecer la formación y actualización continua: desarrollar talleres periódicos dirigidos a trabajadores y directivos sobre uso de TIC, gestión del tiempo, comunicación digital, trabajo por objetivos y cultura organizacional.

3. Definir horarios y mecanismos de desconexión digital: promover límites saludables entre la vida laboral y personal, evitando la extensión excesiva de la jornada y reduciendo el riesgo de estrés laboral.

4. Garantizar condiciones adecuadas de ergonomía: orientar a los teletrabajadores sobre postura, iluminación, pausas activas y adecuación del espacio laboral para prevenir enfermedades musculoesqueléticas.

5. Optimizar la comunicación organizacional: implementar herramientas digitales de coordinación, reuniones periódicas y canales de retroalimentación que reduzcan el aislamiento y fortalezcan el sentido de pertenencia.

6. Evaluar por objetivos y resultados: sustituir el control presencial por indicadores de desempeño, productos verificables y metas claras, asegurando transparencia y equidad en la supervisión.

7. Promover normas éticas y de calidad laboral: establecer principios de respeto, privacidad y confianza, evitando mecanismos de vigilancia excesiva que puedan afectar el clima organización

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álamo, Ó. (2003). *Teletrabajo: ¿Espejismo presente o realidad futura?* (Artículo de divulgación).

Analítica. (2001). *Nace en Venezuela el primer portal iberoamericano de profesionales freelance* (Nota informativa).

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2015). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (11.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Bello, L. (2002). *Informacionalismo y trabajo: Nuevos paradigmas sociales* (Documento en línea).

Calvo Gallego, F. J. (2001). *Teletrabajo y relaciones laborales. En Vademécum del teletrabajo (capítulo).* Editorial/Compilación especializada.

Carrasco, R., & Salinas, J. (1994). *Teletrabajo*. Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Medio Ambiente (Caracas, Venezuela).

Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design* (12.ª ed.). Cengage Learning.

Escalante, Z., Cendrós, J., & Urdaneta, E. (2006). *Teletrabajo y sus implicaciones legales en el Zulia.* Revista Gaceta Laboral, 12(2), 233–266.

Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper & Brothers.

Huuhtanen, P. (2001). *Implicaciones del teletrabajo para la seguridad y la salud* (Documento técnico).

International Labour Organization. (s. f.). *Teletrabajo* (definición). OIT/Cinterfor.

International Labour Organization. (s. f.). *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work* (Nota técnica).

Jatar, J. (2002). *Condiciones laborales del teletrabajador en Venezuela* (Dossier/Documento en línea).

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7.ª ed.). Pearson.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

Murillo, J. (2002). *Tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas al teletrabajo y la innovación docente* (Documento en línea).

Ortiz Chaparro, F. (1999). *El teletrabajo: Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. McGraw-Hill.

Ramírez, S. (2003). *Encuadramiento jurídico del teletrabajo dentro del derecho laboral* (Tesis de especialidad). Universidad Católica del Táchira.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). Pearson.

Valenzuela, D. (1998). *Riesgos laborales del teletrabajador* (Documento en línea).

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.

World Health Organization. (2022). *Healthy and safe telework: Technical brief*.

Marco legal y normativo

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Gaceta Oficial N.° 6.076 (Extraordinario), 7 de mayo de 2012.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Gaceta Oficial N.° 38.236, 26 de julio de 2005.

Decreto con Rango y Fuerza de Ley sobre Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas. Gaceta Oficial N.° 37.148, 28 de febrero de 2001.

Ley Orgánica de Telecomunicaciones. Gaceta Oficial N.° 36.970, 12 de junio de 2000.

Ley Especial contra los Delitos Informáticos. Gaceta Oficial N.° 37.313, 30 de octubre de 2001.

Normativa sanitaria de responsabilidad social ante la pandemia (COVID-19) (referencial por medidas organizativas y condiciones de trabajo durante contingencias). Gaceta Oficial No. 41.891, 1 de junio de 2020.