

**Impacto de la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral en  
esquemas de trabajo virtual e híbrido en microempresas del sector tecnológico apoyadas  
por la alcaldía local de Suba Bogotá 2024**

Angi Viviana Bernal Clavijo

Asesor

Diana Patricia Bothia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Programa Administración de Empresas

2025

## Resumen

La presente investigación aborda los desafíos que enfrentan las microempresas del sector tecnológico en Bogotá al implementar esquemas de trabajo virtual e híbrido, en un contexto donde estos modelos organizacionales han cobrado creciente relevancia por su flexibilidad y adaptabilidad, no obstante, su adopción también ha revelado problemáticas emergentes relacionadas con la fragmentación de los equipos y la desigualdad en la experiencia laboral de los colaboradores. El estudio se centra en examinar cómo estas dinámicas afectan aspectos clave como la equidad en el acceso a recursos tecnológicos, el desarrollo de habilidades digitales, la cohesión organizacional y el bienestar laboral. Se identifica que, dentro de estructuras organizativas reducidas, la brecha en conectividad, el limitado acompañamiento institucional y la falta de estrategias claras de gestión del talento humano agravan las diferencias entre quienes trabajan de manera presencial, remota o híbrida. A partir de un enfoque analítico y contextualizado en microempresas tecnológicas apoyadas por la Alcaldía Local de Suba, se busca comprender cómo estas organizaciones pueden adaptar sus políticas de trabajo flexible para garantizar experiencias laborales más equitativas e integradoras. La investigación propone orientaciones que permitan fortalecer la cohesión de los equipos, promover la inclusión digital y fomentar prácticas sostenibles en la gestión del trabajo virtual e híbrido.

**Palabras clave:** Microempresas tecnológicas; trabajo virtual e híbrido; fragmentación del equipo; desigualdad laboral; experiencia del empleado; gestión del talento; plataformas tecnológicas laborales.

### **Abstract**

This research addresses the challenges faced by microenterprises in the technology sector in Bogotá when implementing virtual and hybrid work arrangements, in a context where these organizational models have gained increasing relevance due to their flexibility and adaptability, however, their adoption has also revealed emerging issues related to team fragmentation and inequality in employees' work experiences. The study focuses on examining how these dynamics affect key aspects such as equity in access to technological resources, the development of digital skills, organizational cohesion, and workplace well-being. It is identified that, within reduced organizational structures, the connectivity gap, limited institutional support, and the lack of clear human talent management strategies exacerbate the differences between those who work in person, remotely, or hybrid settings. Using an analytical and contextual approach in microenterprises supported by the Suba Municipal Government, the study seeks to understand how these organizations can adapt their flexible work policies to ensure more equitable and inclusive work experiences. The research proposes guidelines to strengthen team cohesion, promote digital inclusion, and foster sustainable practices in managing virtual and hybrid work.

**Key words:** Microtech companies; virtual and hybrid work; team fragmentation; labor inequality; employee experience; talent management; work technology platforms.

## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Justificación .....	8
Objetivos .....	10
Planteamiento del Problema .....	11
Marco Conceptual.....	15
Marco Teórico.....	18
Diseño Metodológico.....	22
Análisis de Resultados .....	27
Conclusiones .....	57
Recomendaciones .....	59
Referencias Bibliográficas .....	62

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	42
<b>Tabla 2</b> .....	43
<b>Tabla 3</b> .....	44
<b>Tabla 4</b> .....	45
<b>Tabla 5</b> .....	46
<b>Tabla 6</b> .....	47
<b>Tabla 7</b> .....	48
<b>Tabla 8</b> .....	49
<b>Tabla 9</b> .....	50
<b>Tabla 10</b> .....	51
<b>Tabla 11</b> .....	52
<b>Tabla 12</b> .....	53
<b>Tabla 13</b> .....	54
<b>Tabla 14</b> .....	55
<b>Tabla 15</b> .....	56

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> .....	27
<b>Figura 2</b> .....	28
<b>Figura 3</b> .....	29
<b>Figura 4</b> .....	30
<b>Figura 5</b> .....	31
<b>Figura 6</b> .....	32
<b>Figura 7</b> .....	33
<b>Figura 8</b> .....	34
<b>Figura 9</b> .....	35
<b>Figura 10</b> .....	36
<b>Figura 11</b> .....	37
<b>Figura 12</b> .....	38
<b>Figura 13</b> .....	39
<b>Figura 14</b> .....	40
<b>Figura 15</b> .....	41

## **Introducción**

La transformación del trabajo impulsada por los avances tecnológicos y acelerada por la pandemia de COVID-19 ha llevado a muchas organizaciones, especialmente en el sector tecnológico, a implementar esquemas de trabajo virtual e híbrido. Estas modalidades han permitido mantener la continuidad operativa y ofrecer mayor flexibilidad, pero también han traído consigo nuevos desafíos en materia de equidad, cohesión organizacional y bienestar laboral.

En particular, las microempresas tecnológicas enfrentan dificultades para garantizar condiciones laborales equitativas entre colaboradores que operan de manera remota, híbrida o presencial. La fragmentación del equipo, la desigualdad en el acceso a recursos digitales y la limitada interacción social pueden afectar negativamente la experiencia laboral, impactando la motivación, el rendimiento y la estabilidad de los vínculos internos.

Esta investigación se enfoca en analizar el impacto de estas dinámicas en microempresas tecnológicas ubicadas en la localidad de Suba, Bogotá, durante el año 2024. A partir de este análisis, se busca comprender cómo los modelos de trabajo flexible pueden influir en la desigualdad entre empleados y qué estrategias pueden implementar estas organizaciones para promover entornos laborales más cohesionados, equitativos y sostenibles.

## **Justificación**

En el contexto laboral contemporáneo, las modalidades de trabajo como el teletrabajo y los esquemas híbridos han transformado significativamente la dinámica organizacional, especialmente en el sector tecnológico de Bogotá. Esta transformación, acelerada por la pandemia de COVID-19, ha traído consigo desafíos importantes que impactan la cohesión de los equipos, la cultura organizacional y la experiencia laboral de los empleados.

Si bien estas modalidades han favorecido la continuidad operativa de las empresas, también se han evidenciado problemáticas asociadas a la fragmentación de los equipos y a la desigualdad en las condiciones de trabajo. Al aplicar las conclusiones y recomendaciones de este estudio al contexto de las microempresas tecnológicas en la localidad de Suba, Bogotá, es posible identificar paralelismos en los desafíos enfrentados, como la fragmentación del equipo y la desigualdad en las condiciones laborales.

Según Anaya & Valbuena (2017):

La Universidad EAN lleva una trayectoria de una década implementando la modalidad de teletrabajo, la cual inició con los docentes de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales, posteriormente con colaboradores de la Dirección de Gestión del Conocimiento y otras áreas, buscando mejorar e incrementar la dedicación a la enseñanza virtual, el tiempo para la investigación y actividades de cada uno, entre otros. Los resultados han favorecido el desempeño laboral, no obstante, se ha evidenciado que se requiere una revisión periódica y continúa del modelo, para difundirlo y aumentar progresivamente el número de teletrabajadores y sus competencias. (Anaya & Valbuena, 2017, pág. 18)

Dentro del proceso de teletrabajo, las empresas enfrentan retos que implican adaptarse para, a la vez, beneficiar a sus empleados “teletrabajo en Colombia ha mostrado un crecimiento constante; sin embargo, las empresas aún enfrentan el reto de implementar esta modalidad de forma equitativa y sostenible” (Ministerio TIC/2021, s.f.)

El teletrabajo tiende a incrementar la carga laboral en la medida en que los empleados permanecen en constante disponibilidad para responder tareas y comunicaciones fuera del horario establecido a pesar de sus ventajas, como el aumento de autonomía, el trabajo remoto también ha generado efectos adversos como el aislamiento, la sobrecarga laboral y la desmotivación, afectando la productividad y el bienestar del empleado.

Según (Sarmiento et al (2024)

Sobre, oportunidades y desafíos para la digitalización de las mipymes en Colombia. La transformación digital se ha convertido en los últimos años en una oportunidad para que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) mejoren su competitividad y se adapten a un entorno empresarial cada vez más digitalizado. busca analizar el grado de digitalización y nivel de madurez digital de las MiPymes colombianas, y conocer los factores que potencian y limitan su digitalización. (Sarmiento, 2024)

Por tanto, esta investigación busca comprender de manera profunda cómo la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral afectan a los colaboradores de microempresas tecnológicas ubicadas en la localidad de Suba, Bogotá, que operan bajo esquemas virtuales e híbridos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto de la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral dentro de los esquemas de trabajo virtual e híbrido implementados por microempresas del sector tecnológico ubicadas en la localidad de Suba, Bogotá, durante el año 2024, con el propósito de identificar causas, consecuencias y estrategias que fortalezcan la equidad, la cohesión organizacional y el bienestar de los colaboradores.

### **Objetivos Específicos**

Examinar las diferencias en la experiencia laboral de los empleados que operan bajo modalidades virtuales e híbridas en microempresas tecnológicas de Suba, identificando los factores estructurales y organizacionales que generan desigualdad laboral.

Evaluar el impacto de la fragmentación del equipo en la dinámica del trabajo colaborativo, la cohesión organizacional y la productividad de las microempresas tecnológicas en entornos de virtualidad e hibridación.

Proponer estrategias adaptadas a la realidad de las microempresas tecnológicas en Suba que contribuyan a mitigar los efectos negativos de la desigualdad y la fragmentación, promoviendo entornos laborales más equitativos, integradores y sostenibles.

## Planteamiento del Problema

La pandemia de COVID-19 transformó significativamente las dinámicas laborales a nivel mundial, impulsando la adopción de modelos de trabajo híbridos y remotos. En Colombia, esta tendencia ha sido particularmente notable en el sector tecnológico de Bogotá. “Expertos el 90% de los trabajadores colombianos prefieren un esquema de trabajo híbrido, combinando días de trabajo remoto y presencial”. (La nota económica, 2024)

Según la revista Vorecol (2024):

Si bien los esquemas de trabajo virtual e híbrido han sido reconocidos por su flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas dinámicas laborales, su implementación también ha puesto de manifiesto una serie de problemáticas organizacionales que requieren atención.

Sin embargo, la implementación de estos modelos ha revelado desafíos significativos en términos de cohesión y coordinación de equipos. La dispersión geográfica y la reducción de interacciones cara a cara pueden afectar la comunicación efectiva y la integración del equipo, elementos esenciales para el rendimiento organizacional, destaca que el trabajo en equipo en entornos dispersos y la gestión de espacios físicos son retos clave en la transición hacia modelos híbridos. (Vorecol, 2024)

Además, el objetivo es diseñar un modelo de trabajo híbrido que se adapte mejor a las necesidades específicas de los trabajadores y de la organización. No obstante, a pesar de los beneficios demostrados de estos esquemas, diversos estudios evidencian que solo una parte de los empleados que podrían aprovechar los acuerdos de trabajo flexible realmente lo hace. aunque existen múltiples opciones disponibles, aún se desconocen las razones por las que algunas personas los eligen con facilidad, mientras que otras no acceden a estos mecanismos.

Una de las principales barreras identificadas es el temor a posibles consecuencias negativas en su trayectoria profesional, como la pérdida de oportunidades de ascenso o una percepción de menor compromiso laboral. En consecuencia, aunque estas modalidades pueden facilitar el equilibrio entre las responsabilidades personales, familiares y laborales, la percepción de riesgo profesional reduce significativamente la decisión de utilizarlas.

En este contexto, el rol del empleador y el respaldo institucional se vuelven determinantes. No se trata solo de ofrecer políticas flexibles, sino de promover una cultura organizacional que legitime su uso, garantizando que quienes opten por estas opciones no sean estigmatizados. El apoyo explícito de los líderes, una comunicación clara y la sensibilización dentro del equipo directivo pueden facilitar una adopción efectiva de los acuerdos flexibles, generando un entorno laboral más equitativo, motivador y adaptado a las necesidades actuales del talento humano. “Es así como se hace conveniente entender los factores que inciden al elegir un determinado Acuerdo de Trabajo Flexible, así como las implicaciones que surgen, dado la multiculturalidad de Colombia” (Martinez, 2022, pág. 27)

¿Cómo impactan la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral de los empleados que trabajan bajo modalidades virtuales e híbridas en microempresas del sector tecnológico ubicadas en la localidad de Suba, Bogotá, durante el año 2024?

## Marco Referencias

### Marco de Antecedentes

La pandemia de COVID-19 transformó radicalmente las dinámicas laborales a nivel mundial, impulsando la adopción acelerada de modelos de trabajo remoto e híbrido. Esta transición ha generado múltiples estudios que analizan sus efectos psicosociales, organizacionales y en la productividad, especialmente en el sector tecnológico

En Colombia, la implementación del teletrabajo ha sido objeto de diversas investigaciones.

En el contexto de la transformación digital y de los cambios acelerados por la pandemia, el teletrabajo ha emergido como una alternativa estratégica para garantizar la continuidad de las organizaciones. La Universidad Militar Nueva Granada destaca que “el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral eficiente, facilitada por el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), permitiendo a las empresas mantener su operatividad durante el confinamiento”. (Lozada, 2016)

Según Pongutá:

El análisis del teletrabajo en Colombia requiere no solo comprender su expansión en el ámbito laboral, sino también examinar los efectos que esta modalidad ha tenido en la dinámica interna de las organizaciones. Los primeros acercamientos reales con esta modalidad de empleo se presenta sobre la década de los 90's, donde el gobierno americano inicia con un proyecto piloto interagencial de teletrabajo para descentralizar actividades fuera de las agencias (entes gubernamentales), que fue respaldado en 1996 con la promulgación de la Iniciativa Nacional de Teletrabajo, iniciativa que involucraba a las agencias gubernamentales donde permitía la posibilidad a los empleados de disfrutar los beneficios de un día en casa con trabajo flexible. (Pongutá, 2021, pág. 9)

Un estudio frente al impacto del teletrabajo en los factores de bienestar laboral tuvo como objeto entender la percepción de los trabajadores de las empresas de tecnologías de la información ubicadas en la ciudad de Bogotá “la crisis de la COVID-19; ello llevó a la necesidad de identificar el impacto sobre los indicadores de felicidad asociados al bienestar laboral bajo la influencia de un modelo de teletrabajo” (Cáceres, 2024)

Según (Gualteros et al 2024):

El modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia, desde hace algunos años se ha estudiado la influencia de los elementos culturales en las organizaciones, sin embargo, con el surgimiento de transformaciones sociales en las que la tecnología tiene una función trascendental, se han desarrollado nuevas formas de trabajo. (Gualteros et al 2024)

En este sentido, aunque existe una creciente literatura sobre los efectos del trabajo remoto e híbrido, la mayoría de los estudios se centran en grandes empresas o en el sector público. La presente investigación busca aportar una perspectiva desde las microempresas del sector tecnológico en Bogotá, analizando cómo la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral afectan a los colaboradores en estos entornos.

## **Marco Conceptual**

### **Modelos de Trabajo Virtual e Híbrido**

En Colombia, el teletrabajo está regulado por la Ley 1221 de 2008, que lo define como una forma de organización laboral que utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el desempeño de actividades remuneradas sin requerir la presencia física del trabajador en un sitio específico (Ley 1221/2008, s.f.)

### **Fragmentación del Equipo y su Impacto en la Cohesión Laboral**

La dispersión geográfica en equipos virtuales puede afectar la cohesión y el sentido de pertenencia. Un estudio bibliométrico sobre liderazgo de equipos virtuales destaca la importancia de las herramientas digitales para mejorar el rendimiento del equipo y cómo los comportamientos del líder influyen en la cohesión del grupo. (Santamaría, 2021)

### **Desigualdad en la Experiencia Laboral y la Inclusión**

El trabajo híbrido puede generar desigualdad entre empleados virtuales. Según un análisis de La República, la falta de políticas inclusivas en modelos híbridos puede afectar la cultura organizacional y generar percepciones de injusticia, impactando la motivación y el compromiso de los empleados. En estos tiempos, el trabajo híbrido se ha vuelto muy popular. Trabajar algunos días en casa y otros en la oficina suena genial, pero hay algunas desigualdades que afectan tanto a los empleados como a la cultura en las empresas.

(Forward, 2024)

### **Gestión del Talento en Entornos Virtuales en el Sector Tecnológico**

El sector tecnológico colombiano ha liderado la adopción del teletrabajo. EY “señala que el 88% de las organizaciones en este sector ya utilizan inteligencia artificial generativa, lo que

implica desafíos en la gestión del talento, requiriendo un enfoque en la cultura organizacional, beneficios y desarrollo profesional para atraer y retener empleados.” (Zuluaga, s.f.)

### **Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional se ve afectada por la implementación del trabajo híbrido, destaca que la falta de interacción física puede comprometer la cultura organizacional, afectando el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo” (Vorecol (. 2., s.f.)

### **Bienestar Laboral**

El bienestar laboral tiene que ver con la productividad de los trabajadores, su participación en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento de equipos, y su respuesta de cara a los usuarios, pues en la medida en que se sientan bien, podrán transmitirlo a los clientes y demás compañeros de trabajo. (Universidad Central (2021 25 de marzo) Noticentral, s.f.)

### **Impacto Psicosocial y Emocional causado por Modelos de Trabajo Virtual**

El siguiente artículo el mundo de las oficinas es uno de los más afectados por la emergencia sanitaria, y aunque el teletrabajo se convirtió en una solución para afrontar la crisis, después de varios meses alejados de las oficinas, los trabajadores comienzan a extrañarlas. En Colombia, por ejemplo, el 56,5% de los trabajadores confesó que extraña trabajar en las oficinas y el 62% indicó haber sufrido ansiedad y estrés como consecuencia de trabajar en casa. (Mepal, 2021)

### **Comunicación Organizacional en Entornos Virtuales**

En microempresas tecnológicas, donde los recursos son limitados, la adopción de plataformas como Slack, Microsoft Teams o Zoom ha permitido mantener el flujo de información. Sin embargo, estudios han señalado que la sobre dependencia de canales

digitales puede disminuir la calidad de las relaciones interpersonales y generar malentendidos, afectando la productividad y el bienestar emocional de los empleados.

(Vorecol (. 2., s.f.)

### **Liderazgo Digital**

Las brechas en conectividad, habilidades digitales y equipos adecuados representan una fuente de desigualdad en la experiencia laboral, especialmente en esquemas de trabajo híbrido. Según el MinTIC (2022), aunque se ha avanzado en la conectividad urbana, persisten disparidades en el acceso y uso de tecnologías entre trabajadores, lo que limita su desarrollo profesional y bienestar. (Periodico UNAL, 2021)

### **Fatiga Digital**

La fatiga digital es una enfermedad desconocida, ocasionada por el uso desmedido de dispositivos electrónicos, y la mala postura que esto trae consigo. Ojos cansados, visión borrosa, dolor de cabeza y de espalda, problemas de sueño, baja productividad y pérdida del estado de ánimo. (Ramirez, s.f.)

## Marco Teórico

Este apartado establece las bases conceptuales y teóricas necesarias para abordar y comprender la presente investigación. A través de una revisión de la literatura, se destacan teorías y enfoques como la teoría de la cohesión organizacional, la teoría del capital social, la teoría de la autodeterminación y el enfoque del bienestar laboral, todos relevantes para analizar la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral dentro de esquemas de trabajo virtual e híbrido.

Según la publicación de (Infova 2024)

La teoría de la cohesión organizacional, “hace referencia a la fuerza y el alcance de la conexión interpersonal existente entre los miembros de un grupo. Además, dicho vínculo entre los colaboradores” (Infova, 2024), hace que se apoyen entre ellos en que los miembros de un equipo están unidos en la consecución de objetivos comunes y en la satisfacción de necesidades emocionales dentro del grupo. En el contexto del trabajo virtual e híbrido, esta cohesión puede verse afectada por la reducción del contacto interpersonal, la falta de interacciones espontáneas y la atomización de las tareas. Hoy día, el trabajo en equipo se valora mucho en el mercado laboral, siendo una característica muy demandada por las empresas a la hora de la contratación.

Según Forero (2021)

Hay un amplio consenso de que la carencia de capital social está limitando las posibilidades de desarrollo de nuestra sociedad. La urgencia de buscar elementos que hagan converger las acciones individuales (individualistas) de los colombianos alrededor de unos propósitos comunes es ampliamente sentida. Elementos como la falta de solidaridad, la falta de identidad, la indiferencia, la apatía, el desentendimiento individual frente a problemas comunes como el conflicto armado interno, y otros, muestran la necesidad de buscar más cohesión. (Forero, 2001)

Según (Stover et al 2017)

Por su parte, “la teoría de la autodeterminación aporta una perspectiva psicológica clave al enfocarse en tres necesidades básicas para la motivación intrínseca: autonomía, competencia y relación”. En esquemas híbridos o remotos mal gestionados, la falta de conexión emocional y de reconocimiento puede afectar especialmente la necesidad de relación, deteriorando la motivación de los trabajadores y generando experiencias laborales desiguales. (Stover et al 2017)

Según García (2021)

En el marco de los modelos laborales emergentes, el bienestar de los trabajadores se ha consolidado como un factor estratégico para el desempeño organizacional. Asimismo, el enfoque El bienestar laboral tiene que ver con la productividad de los trabajadores, su participación en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento de equipos, y su respuesta de cara a los usuarios, pues en la medida en que se sientan bien, podrán transmitirlo a los clientes y demás compañeros de trabajo (García, 2021)

Según. (Arboleda et al 2022)

La incorporación de las tecnologías digitales en los entornos laborales, potenciada por la expansión del teletrabajo, ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos y su talento humano, innovación tecnológica de las empresas en Colombia como efecto del teletrabajo, el uso constante de las nuevas tecnologías como efecto del teletrabajo permite a cada organización poder innovar y buscar propuestas que generen beneficios. Dentro de los resultados se logró evidenciar que son diversas las empresas que constantemente incorporan a su función gerencial la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación como parte del proceso innovador y reestructuración de sus modelos gerenciales, dentro de esto se encuentra el teletrabajo, que es una herramienta que apoya el proceso gerencial. (Arboleda et al, 2022)

La experiencia de implementar una plataforma Fintech en tiendas de barrio en Bogotá mostró que, a pesar del marcado interés por adoptar tecnologías digitales, muchas microempresas aún enfrentan barreras de tipo estructural, económico y formativo que limitan su adecuada apropiación. Este resultado es relevante para el análisis del presente estudio, en tanto evidencia que la falta de preparación organizacional puede generar brechas internas y desigualdades en el acceso y uso de herramientas digitales, lo cual repercute negativamente tanto en la eficiencia operativa como en la equidad entre los colaboradores

Según Beltrán & Marcella (2021):

En el contexto de las microempresas tecnológicas que operan bajo modelos de trabajo virtual e híbrido, estas brechas pueden profundizarse, dado que los entornos remotos requieren un nivel avanzado de autogestión, autonomía y manejo digital por parte de los trabajadores. Por tanto, la transformación digital, si no es acompañada de procesos de formación, inclusión y soporte organizacional, puede contribuir a la fragmentación de los equipos y a experiencias laborales desiguales, especialmente en empresas con recursos limitados. (Beltrán & Marcella, 2020)

Según la agencia distrital Atenea (2025)

Así como las mipymes más innovadoras de Bogotá se preparan para recibir apoyo financiero y comercial por parte del Distrito, se trata de las empresas beneficiarias de la convocatoria ‘Mipymes Innovadoras’, lanzada durante 2023 con el apoyo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE), la Agencia Atenea y la Universidad Distrital.

Diez empresas serán seleccionadas en la última fase de la convocatoria, las cuales podrán recibir hasta \$15 millones, cada una, en vouchers para su fortalecimiento y expansión. (Las mipymes más innovadoras de Bogotá se preparan para recibir apoyo financiero y comercial por parte del Distrito. (s/f). Agencia distrital para la educación superior, la ciencia y la tecnología., 2025)

Por otro lado, la Alcaldía Local de Suba “ofrece diversos programas de apoyo a microempresas, especialmente aquellas con enfoque tecnológico. Estos programas buscan impulsar la innovación, el crecimiento y la competitividad de las microempresas locales, ofreciendo financiamiento, formación y asesoría técnica”. (Alcaldia local de Suba, 2024)

## **Diseño Metodológico**

La presente investigación, titulada “Impacto de la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral en esquemas de trabajo virtual e híbrido en microempresas del sector tecnológico apoyadas por la Alcaldía Local de Suba (Bogotá, 2024)”, adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional.

Este diseño metodológico resulta adecuado para describir las condiciones laborales actuales de los empleados que trabajan en entornos virtuales e híbridos, y para analizar las relaciones entre variables clave, tales como la cohesión del equipo, la percepción de desigualdad, el bienestar laboral y la productividad. Dichas variables están directamente relacionadas con los objetivos del estudio, especialmente en lo referente al análisis de causas, consecuencias y estrategias para mitigar los efectos de la fragmentación y la desigualdad en la experiencia laboral.

El enfoque cuantitativo permite una medición objetiva y sistemática de estas variables a través de instrumentos estructurados, favoreciendo así la identificación de patrones y correlaciones significativas que den cuenta de las desigualdades y tensiones organizacionales presentes en las microempresas tecnológicas de Suba. Esto facilitará la formulación de estrategias basadas en evidencia para fortalecer la equidad, la cohesión y el bienestar, de acuerdo con los propósitos establecidos en los objetivos general y específicos.

### **Población y Muestra**

La población objeto de estudio está conformada por empleados que laboran en microempresas del sector tecnológico ubicadas en la localidad de Suba (Bogotá), y que se desempeñan bajo esquemas de trabajo virtual e híbrido. Estos colaboradores forman parte de empresas apoyadas por iniciativas de la Alcaldía Local de Suba durante el año 2024.

Para contextualizar el objeto de estudio, se aclara que los trabajadores ocupan diversos cargos técnicos, operativos y administrativos, tales como: desarrolladores de software, diseñador digital, analistas de datos, técnicos de soporte, asistentes administrativos, community managers, y coordinadores de proyectos. Esta diversidad de funciones permite una visión más completa sobre cómo las dinámicas de fragmentación y desigualdad afectan distintas áreas del trabajo dentro de estas organizaciones.

La muestra estará compuesta por 50 participantes, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado, con el propósito de garantizar la representatividad de los diferentes perfiles laborales dentro de la población objetivo. Para la estratificación se considerarán variables asociadas a los objetivos del estudio, tales como: modalidad de trabajo (virtual o híbrida), nivel de cohesión organizacional, percepción de desigualdad, bienestar laboral (mental y físico) y niveles de productividad.

### **Recolección de Datos**

La recolección de información se realizará mediante una encuesta estructurada elaborada en Google Forms, la cual permitirá medir las variables principales del estudio: cohesión organizacional, bienestar laboral, percepción de desigualdad y productividad, en el contexto del trabajo virtual e híbrido.

### **Pasos para la Construcción y Aplicación del Instrumento**

Diseño del formulario en Google Forms, estructurado con preguntas cerradas y escalas tipo Likert que evalúen las variables mencionadas (cohesión, bienestar, desigualdad, productividad).

Definición de los criterios de inclusión, enfocándose en trabajadores de microempresas tecnológicas ubicadas en la localidad de Suba, con al menos tres meses de experiencia en esquemas de trabajo virtual o híbrido durante el año 2024.

Organización de la base de datos de potenciales participantes, de las microempresas vinculadas al estudio.

Selección aleatoria estratificada de la muestra final de 50 participantes, garantizando la representación de diferentes cargos (desarrolladores, diseñadores, analistas, etc.) y modalidades de trabajo.

Aplicación de la encuesta mediante el envío del enlace a través de correo electrónico y WhatsApp, con el respectivo consentimiento informado.

Indicación del tiempo estimado de diligenciamiento, que será de 8 a 10 minutos, con un plazo máximo de una semana para responder.

Monitoreo diario de las respuestas recibidas a través de la plataforma Google Forms.

Cierre de la encuesta y consolidación de los datos en una hoja de cálculo.

Descarga de los resultados en formato Excel, organizando la información por variables para facilitar el análisis posterior.

Análisis de los datos mediante herramientas estadísticas descriptivas en Excel, según lo establecido en el diseño metodológico.

### **Objetivo del Estudio**

Analizar cómo la fragmentación del equipo y la desigualdad afectan la experiencia laboral de los empleados que trabajan bajo esquemas virtuales e híbridos en microempresas del sector tecnológico de la localidad de Suba (Bogotá), con el fin de comprender su impacto en el bienestar, la cohesión organizacional, la productividad y la gestión del talento humano.

**Anexo Entrevista**

Responda cada afirmación seleccionando el nivel que mejor refleje su percepción según la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

***Cohesión***

Siento que el equipo con el que trabajo mantiene una buena comunicación a pesar de las modalidades de trabajo.

En mi equipo, se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo independientemente de la modalidad de trabajo.

Las reuniones virtuales o híbridas nos permiten mantenernos alineados en nuestros objetivos.

***Bienestar estrés***

La modalidad de trabajo actual contribuye a reducir mi nivel de estrés diario.

Siento que la carga de trabajo es manejable en mi modalidad de trabajo.

Tengo un buen equilibrio entre mi vida personal y profesional en esta modalidad de trabajo.

***Salud mental***

El trabajo remoto/híbrido me permite mantener hábitos saludables como hacer ejercicio o descansar adecuadamente.

La ergonomía de mi espacio de trabajo en casa/oficina es adecuada para mi salud física.

### ***Desigualdad***

Siento que todos los empleados, independientemente de su modalidad de trabajo, tienen acceso a las mismas oportunidades de desarrollo profesional.

El reconocimiento laboral es equitativo entre empleados remotos e híbridos.

Las decisiones estratégicas de la empresa reflejan igualdad para empleados en todas las modalidades.

### ***Productividad***

La modalidad de trabajo actual me permite alcanzar mis objetivos laborales eficientemente.

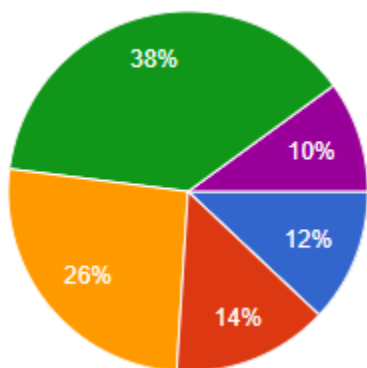
Siento que soy más productivo(a) trabajando de forma remota/híbrida.

La tecnología y herramientas disponibles facilitan mi productividad en mi modalidad de trabajo.

## Análisis de Resultados

**Figura 1**

*Cohesión: siento que el equipo con el que trabajo mantiene una buena comunicación a pesar de las modalidades de trabajo*

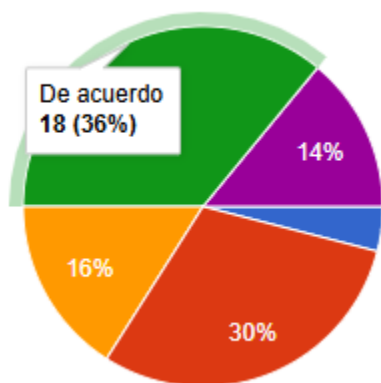


*Nota.* El gráfico muestra cómo perciben los integrantes la cohesión del equipo, destacando que la mayoría siente que existe una buena comunicación incluso con las distintas modalidades de trabajo. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque la mayoría de los participantes (64%) considera que la comunicación dentro de su equipo es buena, existe un 26% que tiene una percepción negativa (entre desacuerdo y total desacuerdo). Esto sugiere que, si bien hay avances en la adaptación a modalidades de trabajo virtual e híbrido, todavía persisten desafíos en cuanto a mantener la cohesión comunicativa en todos los casos.

**Figura 2**

*Cohesión: en mi equipo, se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo independientemente de la modalidad de trabajo*

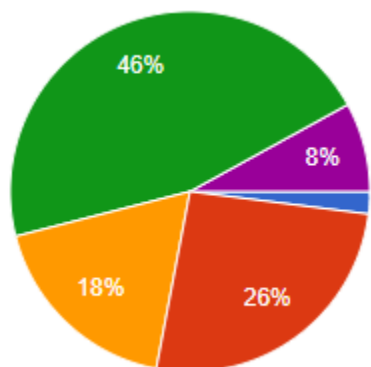


*Nota.* El gráfico refleja la percepción sobre la cohesión del equipo, mostrando que la mayoría está de acuerdo en que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo sin importar la modalidad de trabajo. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque más de la mitad (52%) de los participantes expresa una percepción favorable (entre “de acuerdo” y “ligeramente de acuerdo”) respecto al fomento del trabajo colaborativo, un 44% (entre neutrales y en desacuerdo) no lo percibe de forma clara o lo niega. Esto evidencia una fragmentación moderada en la experiencia laboral, lo que puede deberse a factores como la falta de liderazgo digital, espacios colaborativos deficientes o una cultura organizacional poco cohesionada en entornos virtuales.

**Figura 3**

*Cohesión: las reuniones virtuales o híbridas nos permiten mantenernos alineados en nuestros objetivos*

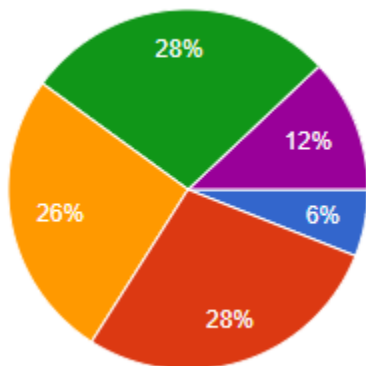


*Nota.* El gráfico muestra la percepción sobre la cohesión del equipo, destacando que la mayoría (46%) considera que las reuniones virtuales o híbridas ayudan a mantenerse alineados en los objetivos. *Fuente.* Autoría Propia

La gráfica muestra que aproximadamente 64% de los participantes (sumando “de acuerdo” y “ligeramente de acuerdo”) perciben que las reuniones virtuales o híbridas ayudan a mantener los objetivos comunes. Sin embargo, más de una cuarta parte (26%) se muestra neutral, y cerca de un 10% expresa desacuerdo, lo que evidencia que aún existen oportunidades de mejora en la calidad, periodicidad o dirección estratégica de estos encuentros.

**Figura 4**

*Bienestar estrés: la modalidad de trabajo actual contribuye a reducir mi nivel de estrés diario*

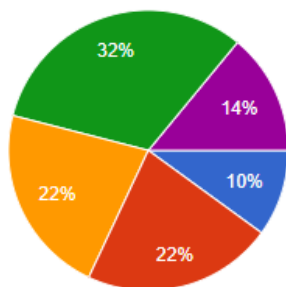


*Nota.* El gráfico muestra la percepción sobre bienestar y estrés, indicando que las opiniones están divididas respecto a si la modalidad de trabajo actual contribuye a reducir el nivel de estrés diario. *Fuente.* Autoría Propia

La opinión está notablemente dividida solo un 28% percibe una disminución del estrés gracias al trabajo virtual o híbrido, mientras que 44% manifiesta algún nivel de desacuerdo o neutralidad (26% + 12% + 6%), lo cual sugiere que, para muchos, estas modalidades no están mejorando su bienestar emocional.

**Figura 5**

*Bienestar: carga laboral siento que la carga de trabajo es manejable en mi modalidad de trabajo*

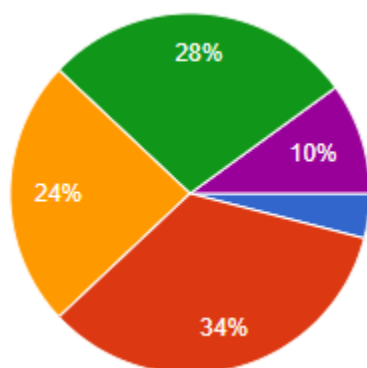


*Nota.* El gráfico refleja la percepción sobre la carga laboral, donde la mayoría (32%) considera que su carga de trabajo es manejable en la modalidad actual. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque un 32% de los participantes manifiesta que su carga laboral es manejable, un 46% (suma de los que están en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo o completamente en desacuerdo) revela distintos niveles de insatisfacción o dificultad para gestionar sus responsabilidades

**Figura 6**

*Salud mental: tengo un buen equilibrio entre mi vida personal y profesional en esta modalidad de trabajo*

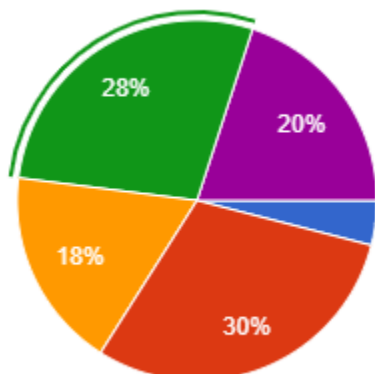


*Nota.* El gráfico muestra la percepción sobre la salud mental, donde el 34% de los participantes manifiesta tener un buen equilibrio entre su vida personal y profesional en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Solo el 28% considera que mantiene un buen equilibrio vida-trabajo, mientras que el 38% (sumando desacuerdos) no lo percibe así. Esto plantea una alerta importante: aunque los esquemas híbridos o virtuales prometen flexibilidad, en la práctica pueden fomentar límites difusos entre lo laboral y lo personal, especialmente en microempresas tecnológicas que no cuentan con protocolos claros de desconexión.

**Figura 7**

*Salud mental la modalidad híbrida/remota ha mejorado mi bienestar emocional.*

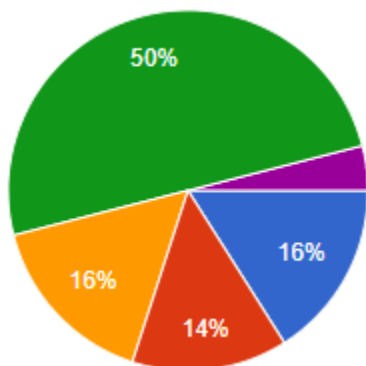


*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre el impacto de la modalidad híbrida o remota en su bienestar emocional. *Fuente.* Autoría Propia

La figura refleja que, aunque una mayoría relativa de empleados (58%) percibe que la modalidad híbrida o remota ha contribuido positivamente a su bienestar emocional, un 38% manifiesta lo contrario, lo que evidencia que estas formas de trabajo no generan un efecto uniforme en la salud mental. Este contraste sugiere que, si bien la flexibilidad y la autonomía asociadas al teletrabajo pueden favorecer la estabilidad emocional de algunos colaboradores, para otros las dificultades relacionadas con el aislamiento social, la fatiga digital y la sobrecarga laboral limitan dichos beneficios, lo cual plantea la necesidad de que las organizaciones implementen estrategias diferenciadas de acompañamiento psicosocial y gestión del bienestar en entornos virtuales e híbridos.

**Figura 8**

*Salud física: el trabajo remoto/híbrido me permite mantener hábitos saludables como hacer ejercicio o descansar adecuadamente*

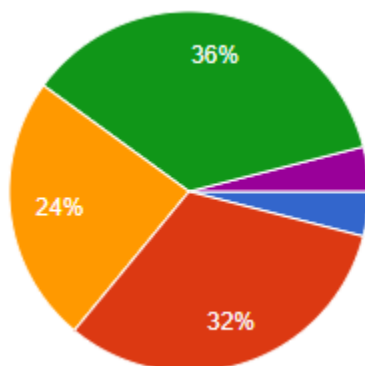


Nota. El gráfico refleja la percepción sobre la salud física, mostrando que la mitad de los participantes (50%) considera que el trabajo remoto o híbrido les permite mantener hábitos saludables como ejercitarse o descansar adecuadamente. *Fuente.* Autoría Propia

La percepción general es mayoritariamente positiva, con un 66% que reconoce beneficios en sus hábitos de salud física bajo el modelo híbrido/remoto. No obstante, alrededor de un tercio de los participantes (34%) no percibe mejoría o manifiesta dificultades, lo que evidencia que la gestión del tiempo personal sigue siendo un reto en estos entornos.

**Figura 9**

*Salud física: la ergonomía de mi espacio de trabajo en casa/oficina es adecuada para mi salud física*

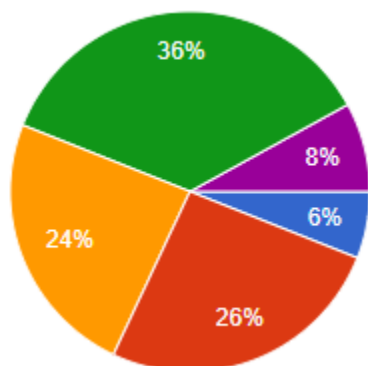


*Nota.* El gráfico muestra la percepción sobre la ergonomía, indicando que la mayoría (36%) considera adecuado su espacio de trabajo en casa u oficina para el cuidado de la salud física. *Fuente.* Autoría Propia

El 36% de los encuestados se muestra satisfecho con la ergonomía de su entorno laboral, pero un 60% restante se sitúa entre la neutralidad y el desacuerdo, lo cual revela una debilidad importante en la infraestructura física, especialmente en los contextos de trabajo remoto.

**Figura 10**

*Desigualdad: siento que todos los empleados, independientemente de su modalidad de trabajo, tienen acceso a las mismas oportunidades de desarrollo profesional*

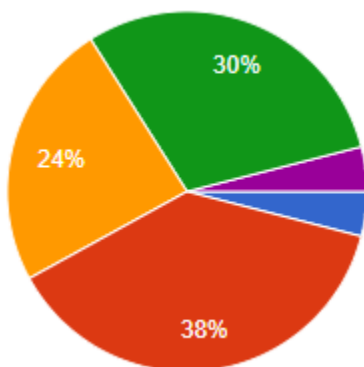


*Nota.* El gráfico refleja la percepción sobre la igualdad de oportunidades, donde la mayoría (36%) considera que todos los empleados, sin importar su modalidad de trabajo, tienen acceso a las mismas posibilidades de desarrollo profesional. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque el 36% de los encuestados considera que hay igualdad de oportunidades, existe un 58% que no está completamente de acuerdo, lo cual revela una percepción generalizada de inequidad. Esto podría estar relacionado con dinámicas de visibilidad reducida en contextos virtuales, menos interacción informal o falta de políticas institucionales que garanticen acceso equitativo sin importar la modalidad.

**Figura 11**

*Desigualdad: en el reconocimiento laboral entre empleados remotos e híbridos*

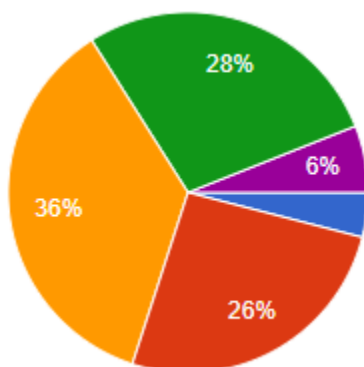


Nota. El gráfico muestra la percepción sobre el reconocimiento laboral, señalando que existen diferencias en cómo se valora a empleados remotos e híbridos, aunque la mayoría considera que el reconocimiento es relativamente equilibrado. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque el 30% de los encuestados considera que hay igualdad de oportunidades en el reconocimiento laboral entre empleados remotos e híbridos, existe un 62% que no está completamente de acuerdo, lo cual revela una percepción generalizada de inequidad. Esto podría estar relacionado con dinámicas de visibilidad reducida en contextos virtuales, menor interacción informal o falta de políticas institucionales que garanticen un acceso equitativo al reconocimiento sin importar la modalidad de trabajo.

**Figura 12**

*Desigualdad: las decisiones estratégicas de la empresa reflejan igualdad para empleados en todas las modalidades*

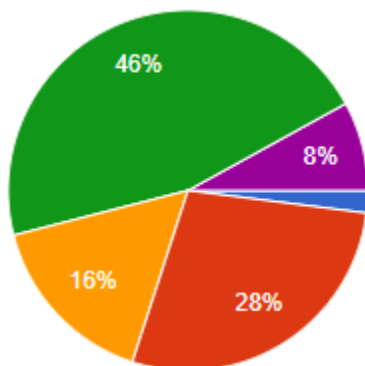


*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados frente a la igualdad en las decisiones estratégicas de la empresa según modalidad laboral. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque el 28% de los encuestados considera que las decisiones estratégicas de la empresa reflejan igualdad para empleados en todas las modalidades, existe un 62% que no está completamente de acuerdo (36% y 26%), lo cual sugiere una percepción persistente de inequidad en los procesos de toma de decisiones. Esta percepción puede estar vinculada a la limitada participación de trabajadores remotos en espacios clave de discusión, falta de representatividad o la priorización de ciertas modalidades en la definición de objetivos corporativos.

**Figura 13**

*Productividad: la modalidad de trabajo actual me permite alcanzar mis objetivos laborales eficientemente*

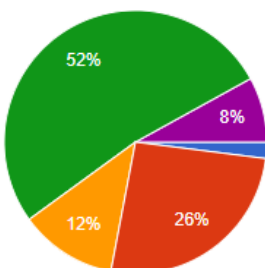


*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la productividad y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos laborales según la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque el 46% de los encuestados considera que su modalidad de trabajo actual le permite alcanzar sus objetivos laborales de forma eficiente, un 52% no manifiesta el mismo nivel de acuerdo (28%, 16% y 8%), lo que evidencia que más de la mitad percibe barreras en su productividad vinculadas a la modalidad de trabajo. Entre los factores que podrían incidir en esta percepción están la falta de condiciones ergonómicas en casa, dificultades para concentrarse en entornos remotos o híbridos, o la ausencia de una gestión clara del tiempo y las metas

**Figura 14**

*Productividad: siento que soy más productivo(a) trabajando de forma remota/híbrida*

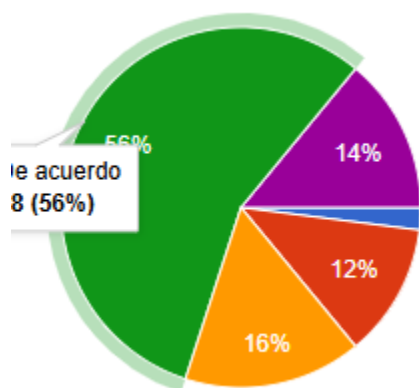


*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la productividad personal al trabajar en modalidad remota o híbrida. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque el 52% de los encuestados siente que es más productivo(a) trabajando de forma remota o híbrida, un 46% expresa dudas o desacuerdo (26%, 12% y 8%), lo que revela que la percepción de mayor productividad en estas modalidades no es unánime. Esta división sugiere que la efectividad del trabajo remoto o híbrido está influenciada por factores individuales y organizacionales, como la autonomía, el entorno físico, la claridad de tareas y el acceso a herramientas digitales

**Figura 15**

*Productividad: la tecnología y herramientas disponibles facilitan mi productividad en mi modalidad de trabajo*



*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la facilidad que brindan la tecnología y las herramientas disponibles para su productividad en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Aunque el 56% de los encuestados está de acuerdo en que la tecnología y las herramientas disponibles facilitan su productividad en la modalidad de trabajo actual, un 42% aún manifiesta niveles diversos de desacuerdo o neutralidad (16%, 12% y 14%), lo que indica que casi la mitad enfrenta obstáculos tecnológicos que podrían limitar su rendimiento. Este resultado, aunque muestra una mejora frente a percepciones anteriores, revela una brecha importante que puede estar relacionada con dificultades de acceso, infraestructura inadecuada, falta de soporte técnico o desconocimiento en el uso de plataformas digitales. Además, la diversidad de respuestas sugiere que la experiencia tecnológica no está siendo homogénea entre los colaboradores, lo cual podría afectar la equidad en los niveles de productividad.

## Tablas de resultados de la encuesta

**Tabla 1**

*Cohesión comunicación del equipo*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38%
De acuerdo	26%
Neutral	14%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	10%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados acerca de la cohesión y la comunicación dentro del equipo de trabajo en modalidades híbridas o remotas. *Fuente.* Autoría Propia

Muestra que la mayoría de los encuestados percibe positivamente la cohesión y comunicación del equipo (64%), aunque un 22% manifiesta desacuerdo y un 14% se mantiene neutral. Esto evidencia fortalezas en la interacción grupal, pero también la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación e integración

**Tabla 2***Cohesión colaboración y trabajo en equipo*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30%
De acuerdo	22%
Neutral	20%
En desacuerdo	18%
Totalmente en desacuerdo	10%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la cohesión, la colaboración y el trabajo en equipo en modalidades híbridas o remotas. *Fuente.* Autoría Propia

Se observa que el 52% de los encuestados valora positivamente la colaboración y el trabajo en equipo, mientras que un 28% expresa desacuerdo y un 20% se mantiene neutral. Estos resultados evidencian percepciones divididas, lo que sugiere que, aunque existe una base favorable, aún se requieren acciones para fortalecer la cohesión y la cooperación entre los miembros del equipo.

**Tabla 3***Cohesión reuniones para mantener objetivos*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32%
De acuerdo	32%
Neutral	26%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la eficacia de las reuniones virtuales o híbridas para mantener los objetivos del equipo. *Fuente.* Autoría Propia

Refleja una valoración mayormente positiva, ya que el 64% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que solo un 10% expresa desacuerdo y no se registran respuestas en total desacuerdo. El 26% que se mantiene neutral sugiere cierta indecisión o experiencias mixtas, aunque en general los resultados indican una percepción favorable del aspecto evaluado

**Tabla 4***Bienestar reducción del estrés diario*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	18%
Neutral	26%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	6%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre el impacto de la modalidad de trabajo en la reducción del estrés diario. *Fuente.* Autoría Propia

Los resultados muestran que solo el 28% de los encuestados percibe que el trabajo contribuye a la reducción del estrés diario, mientras que un 18% manifiesta desacuerdo y un 6% total desacuerdo. El 26% se mantiene neutral, lo que refleja que, en general, la percepción positiva es limitada y existe una proporción significativa de trabajadores que no asocian su labor con una disminución del estrés

**Tabla 5***Bienestar carga laboral manejable*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12%
De acuerdo	20%
Neutral	22%
En desacuerdo	24%
Totalmente en desacuerdo	10%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados acerca de la manejabilidad de la carga laboral en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Se evidencia que solo el 32% de los encuestados considera manejable su carga laboral, mientras que un 34% expresa desacuerdo o total desacuerdo. El 22% se mantiene neutral, lo que sugiere percepciones divididas y la necesidad de revisar la distribución de tareas para evitar posibles sobrecargas laborales.

**Tabla 6***Bienestar equilibrio vida personal y profesional*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12%
De acuerdo	16%
Neutral	34%
En desacuerdo	20%
Totalmente en desacuerdo	18%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados acerca del equilibrio entre la vida personal y profesional en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Se muestra que solo el 28% de los encuestados percibe un adecuado equilibrio entre su vida personal y profesional, mientras que un 38% manifiesta desacuerdo o total desacuerdo. El 34% se ubica en una posición neutral, lo que refleja que, en general, este aspecto del bienestar presenta mayores dificultades y representa un desafío relevante para la gestión organizacional.

**Tabla 7***Salud mental bienestar emocional*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	18%
Neutral	30%
En desacuerdo	24%
Totalmente en desacuerdo	18%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre el impacto de la modalidad de trabajo en su bienestar emocional y salud mental. *Fuente.* Autoría Propia

Revela que únicamente el 28% de los encuestados percibe un impacto positivo en su bienestar emocional, mientras que un 42% manifiesta desacuerdo o total desacuerdo. El 30% se mantiene neutral, lo que indica una percepción fragmentada y pone de relieve la necesidad de fortalecer las estrategias organizacionales orientadas a la salud mental y al apoyo psicosocial de los trabajadores.

**Tabla 8***Salud física hábitos saludables*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30%
De acuerdo	36%
Neutral	20%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	4%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre el equilibrio entre la vida personal y profesional en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Muestra una percepción mayoritariamente positiva, dado que el 66% de los encuestados afirma mantener hábitos saludables gracias a su entorno laboral, mientras que solo un 14% expresa desacuerdo o total desacuerdo. El 20% restante se mantiene neutral, lo que refleja que, en general, este aspecto del bienestar presenta mejores resultados en comparación con otras dimensiones como la salud mental o el equilibrio vida-trabajo.

**Tabla 9***Salud física ergonomía del espacio de trabajo*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16%
De acuerdo	20%
Neutral	30%
En desacuerdo	24%
Totalmente en desacuerdo	6%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la ergonomía de su espacio de trabajo y su impacto en la salud física. *Fuente.* Autoría Propia

Evidencia que solo el 36% de los encuestados considera adecuada la ergonomía de su espacio de trabajo, mientras que un 30% se mantiene neutral y otro 30% manifiesta desacuerdo o total desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción dividida y sugieren la necesidad de fortalecer las condiciones ergonómicas para prevenir riesgos físicos y mejorar el bienestar laboral.

**Tabla 10***Desigualdad en la igualdad en oportunidades de desarrollo*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12%
De acuerdo	24%
Neutral	26%
En desacuerdo	22%
Totalmente en desacuerdo	12%

Nota. Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la igualdad de oportunidades de desarrollo en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Muestra que solo el 36% de los encuestados percibe igualdad en las oportunidades de desarrollo, mientras que un 34% expresa desacuerdo o total desacuerdo y un 26% se mantiene neutral. Estos resultados reflejan que la percepción sobre la equidad en el crecimiento profesional es moderada y, en muchos casos, cuestionada, lo que señala la necesidad de implementar políticas más claras y transparentes en materia de desarrollo y promoción laboral.

**Tabla 11***Desigualdad en el reconocimiento laboral equitativo*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	20%
Neutral	28%
En desacuerdo	26%
Totalmente en desacuerdo	16%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la equidad en el reconocimiento laboral dentro de la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Evidencia que solo el 30% de los encuestados considera equitativo el reconocimiento laboral, mientras que un 42% manifiesta desacuerdo o total desacuerdo y un 28% se mantiene neutral. Estos resultados reflejan una percepción crítica respecto a la justicia en la valoración del trabajo, lo que pone de relieve la necesidad de fortalecer las prácticas de reconocimiento y recompensas dentro de las organizaciones.

**Tabla 12***Desigualdad en la equidad en decisiones estratégicas*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8%
De acuerdo	20%
Neutral	36%
En desacuerdo	26%
Totalmente en desacuerdo	10%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados acerca de la equidad en las decisiones estratégicas de la empresa según la modalidad de trabajo. *Fuente.* Autoría Propia

Muestra que solo el 28% de los encuestados percibe equidad en la toma de decisiones estratégicas, mientras que un 36% mantiene una posición neutral y un 36% expresa desacuerdo o total desacuerdo. Estos resultados sugieren que existe una percepción limitada de participación e igualdad en este ámbito, lo que refleja un desafío importante para promover prácticas de gestión más inclusivas y transparentes.

**Tabla 13***Productividad para alcanzar objetivos laborales*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18%
De acuerdo	28%
Neutral	28%
En desacuerdo	16%
Totalmente en desacuerdo	10%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre la productividad para alcanzar los objetivos laborales en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Evidencia que el 46% de los encuestados percibe que logra alcanzar sus objetivos laborales, mientras que un 26% expresa desacuerdo o total desacuerdo y otro 28% se mantiene neutral. Estos resultados reflejan una percepción relativamente positiva, aunque con un nivel importante de indecisión y una proporción significativa de trabajadores que no sienten que su productividad sea suficiente para cumplir las metas.

**Tabla 14***Productividad según percepción de productividad en modalidad actual*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22%
De acuerdo	30%
Neutral	26%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	10%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre su nivel de productividad en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Muestra que el 52% de los encuestados considera que su productividad se mantiene o mejora en la modalidad actual, mientras que un 22% expresa desacuerdo o total desacuerdo y un 26% se mantiene neutral. Estos resultados reflejan una tendencia mayoritariamente positiva, aunque persisten percepciones divididas que evidencian la necesidad de fortalecer mecanismos de apoyo y seguimiento al desempeño.

**Tabla 15***Productividad, tecnología y herramientas disponibles*

Opción de respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	36%
Neutral	24%
En desacuerdo	12%
Totalmente en desacuerdo	8%

*Nota.* Distribución porcentual de las percepciones de los empleados sobre cómo la tecnología y las herramientas disponibles facilitan su productividad en la modalidad de trabajo actual. *Fuente.* Autoría Propia

Evidencia que el 56% de los encuestados considera que la tecnología y las herramientas disponibles favorecen su productividad, mientras que un 20% expresa desacuerdo o total desacuerdo y un 24% se mantiene neutral. Estos resultados reflejan una valoración mayoritariamente positiva, aunque aún persisten brechas en el acceso o uso de los recursos tecnológicos que pueden afectar el desempeño.

## Conclusiones

El presente trabajo tuvo como propósito analizar el impacto de la fragmentación del equipo y la desigualdad en la experiencia laboral dentro de los esquemas de trabajo virtual e híbrido implementados por microempresas del sector tecnológico ubicadas en la localidad de Suba, Bogotá, durante el año 2024. A partir de los datos obtenidos en la encuesta aplicada y el análisis de los resultados, se puede concluir lo siguiente.

Se logró identificar cómo la fragmentación del equipo y la desigualdad impactan de forma directa la experiencia laboral de los trabajadores en modalidades virtuales e híbridas. Se evidenció que estas condiciones afectan la percepción de equidad, la participación en decisiones, el acceso a oportunidades y el bienestar general de los colaboradores. A partir de ello, fue posible establecer causas, consecuencias y proponer estrategias alineadas con el contexto de las microempresas tecnológicas de Suba.

Se evidenciaron diferencias claras entre quienes trabajan de forma remota y quienes lo hacen en modalidad híbrida. El 62% de los encuestados manifestó no estar completamente de acuerdo con la afirmación de que existe igualdad de oportunidades para el reconocimiento laboral y desarrollo profesional. Factores como la visibilidad limitada en contextos virtuales, la desigual participación en decisiones estratégicas y la falta de políticas equitativas han contribuido a una percepción generalizada de inequidad entre los trabajadores.

La investigación permitió constatar que la fragmentación del equipo debilita la cohesión organizacional y afecta negativamente la productividad. Solo el 46% de los encuestados considera que su modalidad actual le permite alcanzar sus objetivos laborales, mientras que un 52% percibe dificultades para lograrlo. Asimismo, las limitaciones tecnológicas, la fatiga digital,

la ausencia de liderazgo cercano y la falta de interacción informal inciden en una menor colaboración efectiva entre los equipos de trabajo.

Se formularon estrategias enfocadas en seis ejes clave: mejora del bienestar físico y emocional, fortalecimiento de la equidad en oportunidades y reconocimientos, cohesión del equipo, gestión del tiempo, acceso equitativo a tecnología, y liderazgo digital. Estas estrategias fueron diseñadas considerando las limitaciones operativas, culturales y tecnológicas de las microempresas en Suba, lo cual las hace viables y contextualizadas para su implementación en este tipo de organizaciones.

En conclusión, el trabajo evidenció que, aunque las modalidades virtuales e híbridas traen beneficios asociados a la flexibilidad y autonomía, también generan desafíos significativos en términos de equidad, cohesión y bienestar. La fragmentación del equipo y la desigualdad deben ser abordadas mediante estrategias integrales que promuevan una cultura organizacional más inclusiva, participativa y centrada en las personas. Las conclusiones obtenidas brindan un insumo valioso para que las microempresas tecnológicas en Suba puedan mejorar sus prácticas laborales en entornos cada vez más digitalizados

## **Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta, se pueden identificar varias áreas críticas que requieren atención prioritaria en microempresas del sector tecnológico que implementan esquemas de trabajo virtual e híbrido. A continuación, se presentan las estrategias prioritarias y sus respectivas soluciones recomendadas:

### **Promover la cohesión del equipo**

#### *Hallazgo*

Percepción de baja cohesión y colaboración entre los miembros del equipo en modalidades remotas/híbridas.

#### *Estrategias*

Implementar rutinas de reuniones virtuales estructuradas con espacios de interacción informal.

Fomentar actividades de en línea para fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia y el desempeño de un equipo colaborativo.

Designar líderes de equipo que promuevan la comunicación proactiva para anticipar las necesidades de cada uno.

### **Fortalecer el bienestar emocional y mental**

#### *Hallazgo*

Alta proporción de trabajadores con percepción negativa respecto a la carga laboral y el estrés.

#### *Estrategias*

Crear programas de apoyo psicosocial virtual, con acompañamiento psicológico o talleres de manejo del estrés.

Promover prácticas como el descanso digital, pausas activas y desconexión fuera del horario laboral.

Establecer límites claros entre vida laboral y personal mediante políticas de desconexión laboral.

### **Mejorar la salud física y condiciones ergonómicas**

#### ***Hallazgo***

Se identificaron deficiencias en la ergonomía del puesto de trabajo y falta de promoción de la actividad física regular, lo que puede contribuir a problemas de salud laboral.

#### ***Estrategias***

Realizar capacitaciones sobre ergonomía en el hogar y brindar asesoría personalizada.

Ofrecer kits ergonómicos (sillas, soportes, luces) o subsidios para adecuación del espacio laboral.

Hacer diagnósticos periódicos sobre condiciones físicas de trabajo.

### **Reducir la percepción de desigualdad**

#### ***Hallazgo***

Amplia percepción de inequidad en reconocimiento, acceso a oportunidades y decisiones estratégicas.

#### ***Estrategias***

Implementar protocolos transparentes para evaluaciones de desempeño y reconocimientos, sin importar modalidad.

Asegurar la participación de empleados remotos en procesos de toma de decisiones y espacios de visibilidad.

Diseñar políticas de equidad digital, garantizando igualdad en el acceso a capacitación, liderazgo y desarrollo profesional.

### **Incrementar la productividad mediante autonomía y metas claras**

#### *Hallazgo*

Muchos empleados no se sienten productivos por falta de claridad en tareas o apoyo.

#### *Estrategias*

Establecer objetivos medibles por resultados y no por horas trabajadas.

Capacitar en gestión del tiempo y autoliderazgo en contextos virtuales.

Adoptar herramientas digitales que centralicen tareas, monitoreo y retroalimentación.

### **Fortalecer el soporte tecnológico y la transformación digital**

#### *Hallazgo*

Limitaciones en el acceso a tecnología y percepción de ineficiencia en las plataformas usadas.

#### *Estrategias*

Asegurar infraestructura tecnológica básica y estable para todos los colaboradores.

Realizar capacitaciones continuas en el uso eficiente de plataformas digitales.

Implementar plataformas integradas para trabajo en equipo, seguimiento de objetivos y comunicación.

Las estrategias deben priorizar una gestión del talento humano centrada en el bienestar, una transformación digital equitativa, y una cultura organizacional cohesionada, reconociendo la diversidad de experiencias entre empleados remotos e híbridos. Las soluciones deben ser aplicables, sostenibles y adaptadas a las condiciones de las microempresas tecnológicas de Bogotá.

## Referencias Bibliográficas

- Alcaldía local de Suba. (10 de 12 de 2024). Conozca los requisitos y formularios para inscribirse a Impulso Local 4.0 y Microempresa Local 5.0. Impulso Microempresa:  
<http://suba.gov.co/noticias/conozca-los-requisitos-y-formularios-para-inscribirse-a-convocatorias-impulso-local-y-microempresa-local#:~:text=Microempresa%20Local%205.0:%20impulsando%20negocios,000%20para%20fortalecer%20los%20negocios.>
- Anaya, & Valbuena, S. (2017). Análisis Situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua de la universidad EAN.  
[repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f335bc48-0899-4246-b682-007e4b32dee7/content](https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f335bc48-0899-4246-b682-007e4b32dee7/content)
- Arboleda et al, H. G. (6 de diciembre de 2022). Innovación Tecnológica De Las Empresas En Colombia Como Efecto Del Teletrabajo, (Tesis de grado), Repositorio Fundación Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/5ea6d174-6a14-4994-9637-c22e5addc792/content>
- Beltrán, & Marcella. (2020). Viabilidad de implementación de una plataforma Fintech para tiendas de barrio de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/09d98687-34f3-499b-b143-8096cb4da14a>

Cáceres, (2024). Impacto del teletrabajo en el bienestar laboral de los empleados de oficina en empresas de TI en Bogotá, Maestría en Administración (MBA). Universidad EAFIT: [repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/f92fc488-8c90-4fc8-8cbc-19ecd5c2481f/content](https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/f92fc488-8c90-4fc8-8cbc-19ecd5c2481f/content)

Forero, (2001). Hacia una teoría del Capital Social Revista. [https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/241/3290#:~:text=Para%20Putnam%2C%20%EF%BF%BDel%20capital%20social%20se%20refiere,y%20la%20cooperaci%C3%B3n%20en%20beneficio%20mutuo%EF%BF%BD%20\(1993b\).&text=El%20capital%20social%20encarnad](https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/241/3290#:~:text=Para%20Putnam%2C%20%EF%BF%BDel%20capital%20social%20se%20refiere,y%20la%20cooperaci%C3%B3n%20en%20beneficio%20mutuo%EF%BF%BD%20(1993b).&text=El%20capital%20social%20encarnad)

Forward, D. (24 de 07 de 2024). La Desigualdad en el Trabajo Híbrido y su Impacto en la Cultura empresarial. <https://www.linkedin.com/pulse/la-desigualdad-en-el-trabajo-h%C3%ADbrido-y-su-impacto-i2rqf/>

García, (2021). El bienestar laboral y su importancia en las organizaciones. <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia-organizaciones>

Gualteros, (26 de agosto de 2024). Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en Contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia. (tesis maestría EAN) Repositorio EAN. [repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1eb179f-f926-478a-9f38-e1771f79993b/content](https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1eb179f-f926-478a-9f38-e1771f79993b/content)

Infova, (23 de agosto de 2024). <https://infova.es/cohesion-equipo-de-trabajo/#:~:text=La%20cohesi%C3%B3n%20en%20un%20equipo%20de%20trabajo%20hace%20referencia%20a,para%20alcanzar%20los%20objetivos%20establecidos.>

La nota económica, C. y. (enero de 2024). <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/el-90-de-los-colombianos-prefiere-la-modalidad-hibrida-de-trabajo-revela-estudio-de-ey/>

Las mipymes más innovadoras de Bogotá se preparan para recibir apoyo financiero y comercial por parte del Distrito. (s/f). Agencia distrital para la educación superior, la ciencia y la tecnología. (2025). [https://www.agenciaatenea.gov.co/noticias/las-mipymes-mas-innovadoras-de-bogota-se-preparan-para-recibir-apoyo-financiero-y-comercial-por Ley 1221/2008, 1. d. \(s.f.\).](https://www.agenciaatenea.gov.co/noticias/las-mipymes-mas-innovadoras-de-bogota-se-preparan-para-recibir-apoyo-financiero-y-comercial-por-Ley-1221/2008,1.d.(s.f.))

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Lozada, L. (noviembre de 2016). El Teletrabajo: Una modalidad de trabajo eficiente que se impone como tendencia global (tesis de especialización)Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucionalumng.  
[repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/45652503-91c9-4c5c-9fab-16e4579fb990/content](https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/45652503-91c9-4c5c-9fab-16e4579fb990/content)

Martínez, J. (septiembre de 2022). Factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia, (tesis magister. Repositorio Universidad Nacional. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/db51a70a-878f-46bf-ba75-23681990be20/content>

Mepal, a. (junio de 2021). [https://www.mepal.com.co/comunidad/como-afecta-el-teletrabajo-en-la-salud-mental/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mepal.com.co/comunidad/como-afecta-el-teletrabajo-en-la-salud-mental/?utm_source=chatgpt.com)

- Ministerio TIC/2021, 2. d. (s.f.). <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/179742:Colombia-supero-los-209-000-teletrabajadores-en-2020-Ministerio-de-las-TIC>
- Periódico UNAL, B. d. (28 de Julio de 2021). <https://periodico.unal.edu.co/articulos/brecha-digital-el-reflejo-de-la-inequidad-social-en-la-bogota-inteligente/#:~:text=Por%20la%20ubicaci%C3%B3n%20de%20la%20infraestructura%20de,que%20refuerzan%20las%20desigualdades%20y%20brechas%20sociales>
- Pongutá, W. (2 de noviembre de 2021). El Teletrabajo En Colombia, Desarrollo Y Auge En Época De Pandemia Covid-19, (tesis de especialización. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio UMNG. [repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/1f637a01-56f3-49f1-984d-a8d2dd3fdaa0/content](https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/1f637a01-56f3-49f1-984d-a8d2dd3fdaa0/content)
- Ramírez, E. (. (s.f.). <https://umanizales.edu.co/blog/elizabeth-ramirez-correa/fatiga-digital#:~:text=La%20fatiga%20digital%20es%20una,p%C3%A9rdida%20del%20estado%20de%20%C3%A1nimo.>
- Santamaría, J. (8 de 12 de 2021). Liderazgo de equipos virtuales. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7989548>
- Sarmiento, Hernández, & Zambrano. (29 de octubre de 2024). Oportunidades y desafíos para la digitalización de las mipymes en Colombia. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*, (57), 128–154. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/16513>
- Stover, Bruno, & Fernández. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf)

Universidad Central (2021 25 de marzo) Noticentral, E. b. (s.f.).

<https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia-organizaciones#:~:text=El%20bienestar%20laboral%20tiene%20que,y%20dem%C3%A1s%20comp%C3%B1eros%20de%20trabajo.>

Vorecol. (28 de 8 de 2024). ¿Cuáles son los principales desafíos de la comunicación en equipos remotos y cómo superarlos? <https://surl.li/fnmutc>

Vorecol, (. 2. (s.f.). <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-afecta-el-trabajo-remoto-a-la-cultura-organizacional-y-al-bienestar-de-los-empleados-34571#:~:text=La%20distancia%20f%C3%ADsica%20puede%20tambi%C3%A9n,el%20bienestar%20de%20los%20colaboradores.>

Vorecol, (. 2. (s.f.) [://psico-smart.com/articulos/articulo-como-fomentar-la-comunicacion-y-colaboracion-entre-equipos-virtuales-para-mejorar-el-rendimiento-6399#:~:text=Empresas%20como%20Microsoft%20han%20logrado,el%20trabajo%20en%20equipo%20colaborativo.](https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-fomentar-la-comunicacion-y-colaboracion-entre-equipos-virtuales-para-mejorar-el-rendimiento-6399#:~:text=Empresas%20como%20Microsoft%20han%20logrado,el%20trabajo%20en%20equipo%20colaborativo.)

Zuluaga, X. 2. (s.f.). [https://www.ey.com/es\\_co/insights/workforce/como-empresas-en-colombia-lideraran-la-transformacion-en-la-era-ai-y-la-flexibilidad](https://www.ey.com/es_co/insights/workforce/como-empresas-en-colombia-lideraran-la-transformacion-en-la-era-ai-y-la-flexibilidad)