

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**GESTIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ONG DE TEGUCIGALPA DURANTE LA
PANDEMIA**

SUSTENTADO POR

CINTHIA JANETH ZERON CARTAGENA, 310211242

GODOFREDO MARTÍNEZ MONTOYA, 30941054

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEGUCIGALPA

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2021

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

TEGUCIGALPA

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2021

**GESTIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ONG DE TEGUCIGALPA
DURANTE LA PANDEMIA**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

LUDWING HEMERON GUARDIOLA CASTILLO

TERNA EXAMINADORA:

TEGUCIGALPA

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2021

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios, a mí madre Digna Cartagena que siempre ha sido mi apoyo incondicional. A mi hija Valeria Zeron que me ha impulsado cada día a ser mejor en lo que hago en cada sacrificio hecho para cumplir esta meta.

CINTHIA JANETH ZERON CARTAGENA

Este proyecto de graduación es el resultado de años de esfuerzo, perseverancia, pasión y amor por lo que hago. Lo dedico a Dios que es para mí, el inicio y el fin de todo lo bueno que me pasa, a mi hijo que es mi motor para salir adelante y a mi familia que nunca ha dudado de mí y lo que puedo alcanzar.

GODOFREDO MARTÍNEZ MONTOYA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por esta meta hecha realidad, a mi madre Digna Cartagena y mi hija Valeria Zeron por estar en todo momento conmigo ayudándome a cumplir uno de mis mayores sueños.

CINTHIA JANETH ZERON CARTAGENA

Estando a un paso de alcanzar la meta propuesta hace algunos años, después de tantas experiencias adquiridas y tantos agradables momentos vividos, con un corazón contento y lleno de gozo quiero tomarme un tiempo para agradecer a aquellos que formaron parte importante de este proceso; a Dios por darme salud y sabiduría para poder desempeñar cada tarea con excelencia, a mi familia por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de este tiempo, a mis catedráticos por haber contribuido en mi formación al compartirme sus experiencias y conocimientos y a las instituciones que confiaron en nosotros y nos permitieron aplicar lo que hemos aprendido.

GODOFREDO MARTÍNEZ MONTOYA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento describe la investigación denominada: “Gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia” con el propósito de analizar la gestión que las ONG de Tegucigalpa han realizado durante la pandemia que se ha producido a raíz de la crisis por COVID-19. Esta modalidad de trabajo ha jugado un papel trascendental dentro del sistema de relaciones laborales; es importante estudiar la gestión y por ende los resultados de la misma.

El incremento masivo del teletrabajo en el sector ONG ha detonado en ventajas y desventajas tanto en el ámbito profesional como en el ámbito personal y familiar. Entre los detonantes más importantes se enlistan aspectos asociados con la jornada de trabajo, los límites del control, la asignación de los medios, seguridad y salud, desconexión y aislamiento.

Tradicionalmente el teletrabajo se ha advertido como una fuente de ventajas y oportunidades para la persona trabajadora, la sociedad y la empresa. Y, así, se ha reseñado que: facilita la conciliación entre la vida personal y laboral; evita desplazamientos al centro de trabajo; facilita la vida en zonas y núcleos no urbanos o supone un ahorro de costes de todo tipo vinculados a la desaparición o reducción de la necesidad de instalaciones físicas en la cual se presta el trabajo.

Todo esto para que las ONG cuenten con herramientas que puedan fortalecer la gestión del teletrabajo. Que estas herramientas puedan ser implementadas como un plan estratégico brindando capacitaciones, charlas a los empleados y creando políticas que ayuden a establecer los diferentes horarios de teletrabajo.

El diseño de nuestra investigación es de enfoque mixto ya que en este proceso se recolecta, analiza y vierte datos tanto del enfoque cualitativo como del enfoque cuantitativo, en un mismo estudio o una serie de investigación para responder a dicho planteamiento del problema. La riqueza de la investigación mixta consiste en aprovechar las bondades y fortalezas de cada enfoque.

Nuestros instrumentos de investigación fueron 100 encuestas a los empleados de las ONG en Tegucigalpa, 6 entrevistas a expertos en el sector ONG y un grupo focal. Los resultados de la investigación fueron analizados con el propósito de medir cada una de las variables de nuestra investigación así mismo poder potenciar los beneficios de la gestión del teletrabajo que ayuden a las ONG en Tegucigalpa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.2.1 <i>Enunciado del problema</i>	6
2.2.2 <i>Formulación del problema</i>	6
2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
2.4 VARIABLES DE ESTUDIO	8
2.4.1 <i>Variable dependiente</i>	8
2.4.2 <i>Variables independientes</i>	8
2.5 JUSTIFICACIÓN.....	11
2.6 DELIMITACIÓN	12
CAPÍTULO III. OBJETIVOS	13
3.1 <i>Objetivo General</i>	13
3.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO	14
4.1 GESTIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ONG DE TEGUCIGALPA DURANTE LA PANDEMIA .	15
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DE TELETRABAJO.....	17
4.2.1 <i>Antecedentes</i>	17
4.2.2 <i>Modelo de cambio de cultura organizacional</i>	18
4.2.3 <i>Pilares de la cultura organizacional</i>	22
4.3 RESILIENCIA OPERATIVA.....	24
4.3.1 <i>Realidades sobre la resiliencia</i>	25

4.3.2	<i>Prácticas que favorecen la resiliencia</i>	25
4.4	IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD	28
4.4.1	<i>La productividad en tiempos de coronavirus</i>	28
4.5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	32
4.6	RETOS DEL TELETRABAJO PARA LAS ONG DE TEGUCIGALPA	34
4.6.1	<i>Retos del teletrabajo</i>	34
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.....		37
5.1	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	38
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
5.3	TIPO DE ESTUDIO	39
5.4	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
5.5	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA	40
5.5.1	<i>Encuesta</i>	40
5.5.2	<i>Entrevista</i>	41
5.5.3	<i>Grupos Focales</i>	41
5.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	42
5.7	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	43
5.8	ALCANCE DE INVESTIGACIÓN	44
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE DATOS		45
6.1	ENCUESTA	45
6.2	CRUCE DE VARIABLES	64
6.3	ENTREVISTAS A EXPERTOS	69
6.4	HALLAZGOS EN LAS ENTREVISTAS.....	87
6.5	GRUPO FOCAL.....	90

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	92
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA.....	110
CAPÍTULO X. ANEXOS	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Diagrama de variables de estudio	10
Figura 4.1 - Posibilidad de realizar teletrabajo en tiempos de Pandemia en países de Latinoamérica.	16
Figura 4.2 - Representación gráfica de un modelo de cambio de cultura organizacional.....	18
Figura 4.3 - Proceso de cambio de sistemas y procesos durante un cambio de cultura organizacional.....	21
Figura 4.4 - Pilares indispensables para lograr tener una cultura organizacional sana	22
Figura 4.5 - Elementos de autoevaluación organizacional para identificar necesidad de implementar cambios en cultura organizacional.	27
Figura 4.6 - Descripción gráfica de los elementos que componen el proceso de innovación dentro de las organizaciones.....	28
Figura 4.7- Comparación de la productividad en un escenario de trabajo presencial versus teletrabajo.	30
Figura 5.1 - Alcance de la investigación	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 – Marco teórico	14
Tabla 5.2 - Metodología	37
Tabla 6.3 - Entrevista a Contador de Programas y Proyectos	71
Tabla 6.4 - Entrevista a Oficial de proyecto	75
Tabla 6.5 - Entrevista a Oficial de relacionamiento con donantes	78
Tabla 6.6 - Entrevista a Oficial de Monitoreo y Evaluación	80
Tabla 6.7 - Entrevista a Generalista de Gente y Cultura	83
Tabla 6.8 - Entrevista a Especialista de TI	86
Tabla 6.9 - Tabla de congruencia	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1 - Empleados de ONG durante la pandemia	45
Gráfico 6.2 - Implementación del teletrabajo en las ONG	46
Gráfico 6.3 - Ajustes realizados en las organizaciones a causa del teletrabajo.....	47
Gráfico 6.4 - Estado de percepción del teletrabajo.....	48
Gráfico 6.5 - Teletrabajo y su impacto en la productividad	49
Gráfico 6.6 - Retos de trabajar desde casa.....	50
Gráfico 6.7 - Cambios en la cultura organizacional	51
Gráfico 6.8 - Gestión de RRHH en cuanto al teletrabajo	52
Gráfico 6.9 - Suficiencia de recursos para realizar teletrabajo.....	53
Gráfico 6.10 - Herramientas brindadas para realizar teletrabajo.....	54
Gráfico 6.11 - Modalidad de teletrabajo implementada en las ONG	55
Gráfico 6.12 - Horarios de trabajo en modalidad de teletrabajo	56
Gráfico 6.13 - Plan de capacitación mediante teletrabajo	57
Ecuación 6.14 - Alcance del teletrabajo	58
Gráfico 6.15 - Preferencia del empleado en cuanto a la modalidad de trabajo	59
Gráfico 6.16 - Lugar de residencia.....	60
Gráfico 6.17 - Género de los encuestados	61
Gráfico 6.18 - Rango de edad.....	62
Gráfico 6.19 - Estado civil.....	63
Gráfico 6.20 - Encuestados que viven en Tegucigalpa, trabajan en una ONG y han realizado teletrabajo	64
Ecuación 21 - Principales retos por genero	65
Gráfico 6.22 - Nivel de satisfacción vs rango de edad	66

Gráfico 6.23 - Cambio de cultura organizacional vs impacto en la productividad 67

Gráfico 6.24 - Estado civil de los empleados vs preferencia de modalidad de trabajo 68

GLOSARIO

Gestión: es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.

Teletrabajo: Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación.

ONG: Su significado literal es Organización No Gubernamental. Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.

Resiliencia: se refiere a la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También indica volver a la normalidad.

Contingencia: es un evento que podría acontecer en el futuro, con posibles consecuencias positivas o negativas para la empresa.

Plan: es típicamente cualquier diagrama o lista de pasos con detalles de tiempo y recursos, utilizados para lograr un objetivo de hacer algo. Comúnmente se entiende como un conjunto temporal de acciones previstas a través de las cuales se espera lograr un objetivo.

Tecnología: un proceso, una capacidad de transformar o combinar algo ya existente para construir algo nuevo o bien darle otra función.

Ciberseguridad: es la práctica de defender las computadoras, los servidores, los dispositivos móviles, los sistemas electrónicos, las redes y los datos de ataques maliciosos. También se conoce como seguridad de tecnología de la información o seguridad de la información electrónica.

Clima organizacional: es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Productividad: se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto inicial.

Tarea: Acción individual de actividades que debe hacerse en un tiempo limitado.

Enfoque: Capacidad de concentración en un objetivo propuesto.

Proyecto: Conjunto de tareas que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios.

Monitoreo: es un proceso permanente que consiste en revisar el cumplimiento de las actividades programadas y si con esas actividades estamos alcanzando las metas propuestas.

Socios: Personas que participa en una sociedad junto con otra o más personas.

Objetivos: son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad. Medibles o cuantificables. Realista. Limitados en el tiempo.

Incidencia: Cosa que se produce en el transcurso de un asunto, un relato, etc., y que repercute en él alterándolo o interrumpiéndolo.

Vulnerables: Que pueden ser vulnerados o dañados física o moralmente.

Donante: Donación es un contrato por el que una persona transfiere a otra, gratuitamente, una parte o la totalidad de sus bienes presentes.

Patrocinio: conjunto de acciones o tácticas que una compañía utiliza para promocionar su marca o producto en el mercado. Este consiste en la inversión que hace una empresa (patrocinador) en un tercero (patrocinado) para que este último presente sus productos o servicios.

Igualdad: un principio basado en la idea de que una sociedad justa sólo puede lograrse si cualquier persona tienen las mismas posibilidades de acceder a unos mínimos niveles de bienestar social y sus derechos no son inferiores a los de otros grupos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es un concepto bastante popular en países de primer mundo desde hace varios años. En la cultura latinoamericana se escuchaba sobre el teletrabajo como algo lejano, sin embargo, la pandemia ocasionada por el COVID-19 obligó a las organizaciones a familiarizarse con esta idea más pronto de lo esperado.

Las ONG de Tegucigalpa fueron una de las principales entidades beneficiadas por la implementación de esta estrategia de contingencia. El teletrabajo llegó a ser una solución oportuna para que las responsabilidades que estas tienen pudieran llevarse a cabo en tiempo y forma; y así, cumplir con la noble misión que tienen.

Existen muchos factores importantes que se derivan de esta nueva modalidad de trabajo y su gestión. El presente informe pretende revelar el resultado del estudio de cada uno de ellos, asimismo, demostrar los beneficios y retos que el teletrabajo trajo consigo durante la pandemia en un periodo comprendido entre 2020 y 2021.

En el capítulo I se introduce el tema de investigación acotando en los elementos más trascendentales que a lo largo de la investigación se irán dando. El capítulo I es el primer acercamiento que el lector tendrá con la investigación, es por ello que se dedica un apartado a este.

En el capítulo II se plantean los antecedentes y problemas identificados sobre el tema central, además, se enumeran las preguntas y se definen las variables de estudio (dependiente

e independientes) y se delimita el periodo de tiempo elegido para realizar la investigación (Pandemia 2020-2021).

En el capítulo III se definen los objetivos que esta investigación espera cumplir, viendo los mismos desde una perspectiva general que es dilucidada de forma focalizada en la medida que la investigación se desarrolla. La importancia del capítulo 3 radica en enfocarse en lo verdaderamente importante.

En el capítulo IV se plantea la tabla de depuración, el marco de referencia y marco teórico haciendo uso de fuentes de investigación fiables tales como tesis de pregrado y postgrado, libros, informes oficiales y demás documentos que sostengan argumentos teóricos, prácticos y científicos que enriquecerán la presente investigación.

En el capítulo V se describen las metodologías y procesos a utilizar a lo largo de la investigación, se define un enfoque, una muestra o población, se especifican las fuentes de información y se definen los instrumentos de trabajo que serán utilizados para indagar en los puntos torales de la presente investigación.

En el capítulo VI se hace una recopilación de los resultados de los instrumentos y herramientas utilizadas para conocer la opinión del público. En este capítulo se presentan de manera gráfica los resultados y además se hace un estudio de dichos resultados, procurando que este estudio ejemplifique de forma más clara los resultados obtenidos.

En el capítulo VII encontrará las conclusiones de la presente investigación, obtenidas a partir del estudio de las variables definidas y la aplicación de los instrumentos y herramientas

de estudio. Estas conclusiones resumen de forma sintetizada los aspectos más importantes (positivos y negativos) de la investigación.

El capítulo VIII se centra en definir un plan de acción con recomendaciones para las ONG de Tegucigalpa. Las recomendaciones contenidas en este capítulo pretenden ser una sugerencia a implementar en caso de que las ONG lo estimen así pertinente. Las sugerencias son producto de los hechos determinados en la presente investigación.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes de la investigación

En la Universidad de San Ignacio de Loyola, los autores García Lam y Álvarez Valera realizaron un estudio que tiene por título “Análisis del clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la Covid-19”, mismo que nos ayuda a comprender los cambios culturales que sufrieron las organizaciones.

En Julio de 2021, la Universidad Católica de Cuenca con la investigación de Ortiz Fajardo, publicó un informe sobre “Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia”. El caso de estudio tuvo por objeto, diseñar un plan de resiliencia empresarial dirigido a los negocios en su ciudad para que estos puedan enfrentar los efectos de la pandemia.

Rugel Briones Luz realizó una investigación para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, sobre “Las percepciones de los trabajadores frente al teletrabajo durante la pandemia Covid-19, caso de estudio realizado a los residentes de una urbanización del Cantón Daule” indagando sobre el impacto que el teletrabajo tuvo en la productividad.

La Revista Científica Dominio de las Ciencias, publicó una investigación realizada por Edison Marcelo Melendres-Medina, sobre “Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías”, en ella se hace énfasis sobre la necesidad de reinventarse que tuvieron las grandes industrias.

En la investigación de JM. Peiró y A. Soler para la Universidad de Valencia, sobre “El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea”, se habla acerca de las

principales dificultades que las empresas a nivel mundial tuvieron que superar para poder subsistir y continuar siendo competitivas.

Hernandez Junco por medio de la revista científica Ecociencia publicó una investigación que afirma que el teletrabajo permite un modelo de gestión de talento humano basado en un sistema de competencias e indicadores de organizaciones no gubernamentales lo que permite un adecuado manejo del personal según sus competencias, alineado a los objetivos organizacionales.

2.2 Planteamiento del problema

2.2.1 Enunciado del problema

En un periodo de dos años las instituciones tuvieron que cambiar de forma drástica e inesperada la manera en que operaban y prestaban sus servicios al público, las ONG de Tegucigalpa no fueron la excepción, la pandemia las orilló a desarrollar nuevas metodologías administrativas, entre ellas el teletrabajo.

Comprendiendo que este tema es algo nuevo y sin precedentes dentro del país (Honduras), existen algunas incertidumbres sobre si la gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia fue adecuada. Bajo este contexto, se espera documentar el proceso de transición y detonantes del teletrabajo.

2.2.2 Formulación del problema

A causa de la carestía de información y la falta de investigación sobre la gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia, nace la necesidad de estudiar y documentar los factores y elementos que impactaron en las gestiones administrativas y operativas de las ONG, así como, los resultados de estas gestiones.

2.3 Preguntas de investigación

La presente investigación tiene como fundamento dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué efecto tuvo el teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia?
- ¿Cuáles fueron los cambios que a nivel organizacional tuvieron que implementar las ONG de Tegucigalpa a causa del teletrabajo adoptado durante la pandemia?
- ¿Cómo reaccionaron las ONG de Tegucigalpa ante un evento crítico que impedía que las operaciones se realizaran con normalidad?
- ¿Cuál ha sido el resultado de la estrategia implementada por las ONG de Tegucigalpa para continuar sus operaciones durante la pandemia?
- ¿Qué incidencia tuvo la gestión del talento humano en los resultados derivados de la implementación del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa?
- ¿Cuáles fueron los retos más importantes que las ONG de Tegucigalpa tuvieron que enfrentar en la gestión del teletrabajo durante la pandemia?

2.4 Variables de estudio

2.4.1 Variable dependiente

Gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia

El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente.

2.4.2 Variables independientes

Cultura organizacional de teletrabajo

Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona el personal entre sí.

Resiliencia operativa

En el ámbito organizacional, la resiliencia operativa se puede definir como la habilidad de una organización para perseguir su misión y aprovechar oportunidades, incluso en circunstancias no idóneas o adversas como un incidente de seguridad o una crisis financiera.

Impacto en la productividad

La productividad mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por tanto, la productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción.

Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano es la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo.

Retos del teletrabajo para las ONG de Tegucigalpa

Las ONG fueron actores importantes durante las temporadas más críticas de la pandemia, el principal reto que enfrentaron fue mantenerse operantes en medio de las limitaciones, esto a su vez, desencadenó una serie de obstáculos más, entre ellos, los elevados costos que conlleva la adquisición e implementación de tecnologías de información que hacen posible el teletrabajo, tener que adaptar sus contratos a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para poder implementar el teletrabajo, la necesidad de brindar capacitaciones especializadas para sus colaboradores, entre otros.



Figura 2.0.1 - Diagrama de variables de estudio

2.5 Justificación

- La presente investigación tiene una aplicación teórica porque en Tegucigalpa no se ha estudiado el impacto que tuvo el teletrabajo en las ONG durante la pandemia.
- La presente investigación tiene una aplicación práctica en las ONG de Tegucigalpa para la toma de decisiones gerenciales sobre la factibilidad de continuar con teletrabajo.
- La presente investigación tiene una aplicación metodológica porque permite el estudio de procesos y técnicas de teletrabajo que las ONG han utilizado durante la pandemia.
- La presente investigación tiene una aplicación social dado que describe como el teletrabajo permitió que las ONG cumplieran sus responsabilidades con la sociedad.
- La presente investigación tiene una aplicación económica por los costos intrínsecos que el desarrollo de esta representó para el equipo de investigación.

2.6 Delimitación

La presente investigación se desarrolla entre julio y octubre de 2021 en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico de la gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los cambios que impactaron en la cultura organizacional de las ONG de Tegucigalpa a partir de la adopción del teletrabajo.
- Definir en base a hechos, las acciones tomadas por las ONG de Tegucigalpa para mantenerse operantes y superar eventos críticos.
- Determinar como el teletrabajo impactó la productividad de los colaboradores de las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia.
- Analizar el proceso de reinversión que atravesaron las ONG en cuanto a la gestión del talento humano a causa del teletrabajo.
- Enumerar los retos que las ONG de Tegucigalpa tuvieron que superar previo, durante y posterior a la adopción del teletrabajo.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

Capítulo	Sección	Variable	Objetivos	Preguntas	Bibliografías
2	2.1	Gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia	Desarrollar un Diagnóstico de la Gestión del Teletrabajo en las ONG durante la Pandemia.	¿Qué efecto tuvo el teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia?	Marzan, M., (2018) Martín, B. & Soriano, A. (2016)
	2.2	Cultura organizacional de teletrabajo	Identificar los cambios que impactaron en la cultura organizacional de las ONG de Tegucigalpa a partir de la adopción del teletrabajo.	¿Cuáles fueron los cambios que a nivel organizacional tuvieron que implementar las ONG de Tegucigalpa a causa del teletrabajo adoptado durante la pandemia?	Ibarra, P., Velarde, M., Olmos, E. & Santillan, M. (2019) Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017) Beckhard, R. (2018) García, V. (2017)
	2.3	Resiliencia operativa	Definir en base a hechos, las acciones tomadas por las ONG de Tegucigalpa para mantenerse operantes y superar eventos críticos.	¿Cómo reaccionaron las ONG de Tegucigalpa ante un evento crítico que impedía que las operaciones se realizaran con normalidad?	Couto, J. (2021) González, A. (2021) Corso, D. (2021)
	2.4	Impacto en la productividad	Determinar como el teletrabajo impactó la productividad de los colaboradores de las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia.	¿Cuál ha sido el resultado de la estrategia implementada por las ONG de Tegucigalpa para continuar sus operaciones durante la pandemia?	Perez, (2020) GCON4, (2019) Mischke, (2021) Balanza, (2020)
	2.5	Gestión del talento humano	Analizar el proceso de reinversión que atravesaron las ONG en cuanto a la gestión del talento humano a causa del teletrabajo.	¿Qué incidencia tuvo la gestión del talento humano en los resultados derivados de la implementación del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa?	Balanza, (2020) Cortes, (2010) Gonzales, (2021) Gutierrez, home.kpmg, (2020)
	2.6	Retos del teletrabajo para las ONG de Tegucigalpa	numerar los retos que las ONG de Tegucigalpa tuvieron que superar previo, durante y posterior a la adopción del teletrabajo.	¿Cuáles fueron los retos más importantes que las ONG de Tegucigalpa tuvieron que enfrentar en la gestión del teletrabajo durante la pandemia?	Lealtad, (2020) prisma.org.pe, (2021) Quintana, 2021

Tabla 4.1 – Marco teórico

4.1 Gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia

Según Marzan, M., (2018). La implementación del teletrabajo en una organización requiere de un proceso de gestión del cambio, que incluye la revisión de las condiciones necesarias en las áreas de Gestión Humana, Jurídica, TI y Comunicaciones, para identificar su situación actual y los ajustes que se requiere.

Si bien los teletrabajadores van a continuar realizando las mismas actividades que en la oficina, pero ahora desde la casa, es necesario incluir una estrategia de capacitación y comunicación que acompañe el ejercicio del teletrabajador y el fortalecimiento de habilidades como la autonomía, y el cumplimiento de procedimientos como los relacionados con seguridad y salud en el trabajo. (Marzan, M., 2018).

En busca de esta transformación que impacta la cultura organizacional, los jefes deben cambiar la manera de liderar a su equipo, porque pasa a un segundo plano la presencialidad y es protagonista el cumplimiento de objetivos y la confianza de trabajar en equipo a la distancia gracias a las herramientas tecnológicas. Pero el cambio cultural no solo le pertenece a los jefes sino también al Teletrabajador, para así obtener los resultados deseados en productividad y calidad de vida. (Marzan, M., 2018).

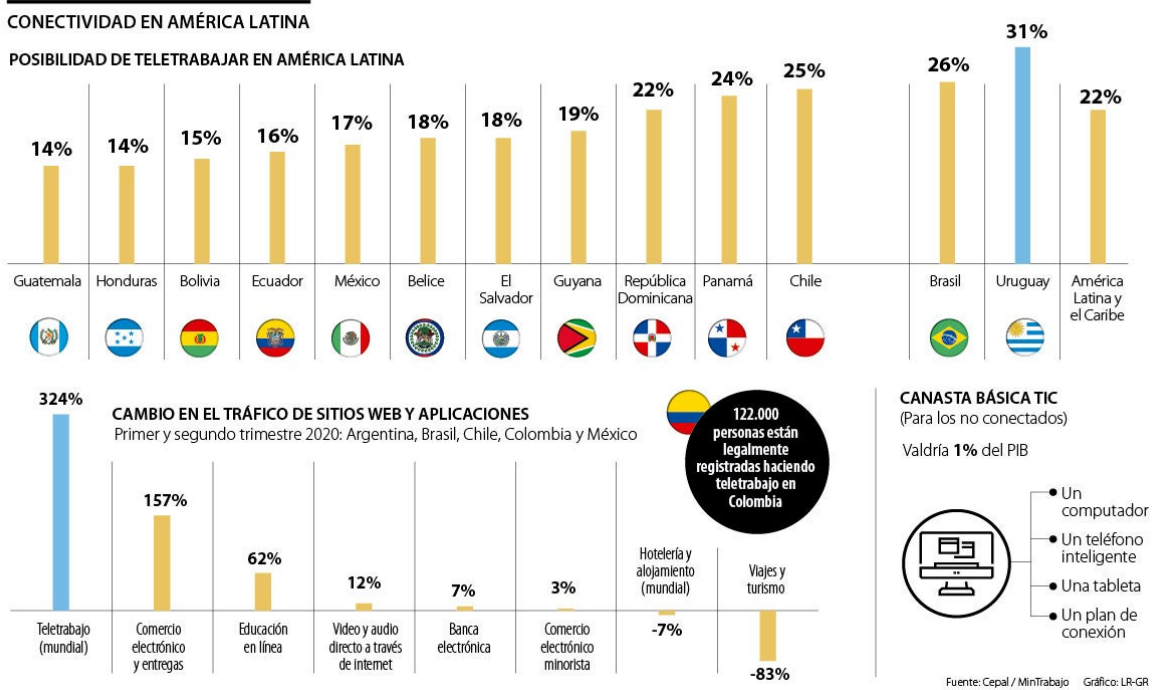


Figura 4.1 - Posibilidad de realizar teletrabajo en tiempos de Pandemia en países de Latinoamérica.

Los antecedentes dictan según lo descrito por Martín, B. & Soriano, A. (2016). Curiosamente, aunque el 13% de las empresas lo ofrece, solo el 7% lo utiliza. Esto se debe principalmente a la importancia de la cultura de la empresa para propiciar el teletrabajo. Para que exista teletrabajo es necesaria una cultura de confianza mutua y responsabilidad, orientación a objetivos y resultados y no orientación a control.

En la mayoría de países en los que se ha realizado el estudio, la sensación de pérdida de control por parte de los directivos es una de las principales barreras para desarrollar el teletrabajo. El estudio también concluye que se trata de un prejuicio, puesto que aquellos managers que han tenido experiencia previa con el teletrabajo aprecian mucho más las ventajas que aporta que los inconvenientes. (Martín, B. & Soriano, A. 2016).

Según Martín, B. & Soriano, A. (2016). Se reducen o eliminan tiempos de desplazamiento.

Se reduce el uso de transporte y la contaminación. Se eliminan barreras geográficas a la hora de contar con determinados perfiles altamente cualificados y que no encontramos en nuestra zona de ubicación. Se reducen costes asociados a los espacios de trabajo.

4.2 Cultura organizacional de teletrabajo

4.2.1 Antecedentes

Tomando en consideración que la cultura es un conjunto de valores y supuestos compartidos, que puede marcar la diferencia entre el logro o fracaso de los objetivos de una práctica social y ambientalmente responsable, su estudio tiene una relevancia particular, si se quiere entender los procesos y mecanismos que pueden abonar a un buen desempeño de las organizaciones que se pretende para que se mantengan operantes. (Ibarra, P., Velarde, M., Olmos, E. & Santillan, M. 2019).

Según Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017), “la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial.”

Así también, según Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017), “Los resultados revelaron que la cultura organizacional influye en las dimensiones social e institucional, concluyendo que es necesario desarrollar estrategias para que las dimensiones de sustentabilidad sean consideradas ejes sustantivos dentro de la cultura empresarial”

“Las nuevas tendencias en el mundo y en los mercados del siglo XXI requieren la implementación de otro componente como parte de los nuevos modelos de negocios y de innovación: el desarrollo sustentable.” (Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. 2017).

4.2.2 Modelo de cambio de cultura organizacional

El doctor Beckhard, R. (2018) define este modelo de cambio como como “Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.”



Figura 4.2 - Representación gráfica de un modelo de cambio de cultura organizacional

Diagnosticar la cultura actual

Según García, V. (2017), La intención de aplicar modelos para el diagnóstico de la cultura organizacional inició en la década de los 80's, sin embargo, dicho interés persiste en este siglo, ahora con un profundo interés por parte de los consultores de poner en práctica nuevos modelos, con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones.

Definir los cambios culturales

Según un estudio realizado por la Federación Colombiana de Gestión Humana, (2021), “el 54% de las empresas, antes de la pandemia, no tenía ningún tipo de plan de teletrabajo establecido. En el resto de Latinoamérica el panorama es parecido, con un 63% de compañías que no estaban preparadas para la contingencia.”

“Las empresas podrán generar un cambio cultural digital a través de herramientas de uso cotidiano. Esta crisis no solo trae incertidumbre, sino que también crea oportunidades para convertir nuestras organizaciones en un espacio colaborativo, digital y de alto rendimiento.” (Federación Colombiana de Gestión Humana, 2021).

Identificar comportamientos deseados

Garden, C. (2021) asegura que “La confianza entre el trabajador y la empresa es un “pilar fundamental” para que el teletrabajo sea una fórmula con éxito... es necesario que el trabajador tenga “un compromiso productivo” con la empresa.”

Desarrollar programas para generar compromisos de la gente

El líder ha tenido que dedicar más tiempo a las funciones de creación de compromiso, porque tenemos que garantizar algo que físicamente es anormal para los seres humanos, que están acostumbrados al contacto físico, a las reuniones o a sentir un aplauso. Eso se perdió. Pero no ha sido fácil hacerlo, porque las exigencias siguen por otro lado. Hemos

sugerido que dediquen tiempo a la proximidad con sus equipos, y ha funcionado. (Herrera, F. 2020).

Según Asnai, J. (2020). “Ante este panorama, los líderes tienen una gran responsabilidad para tomar las riendas de sus equipos y lograr mantener el compromiso de todos, a través de la pantalla del ordenador.”

Los empleados necesitan saber qué se espera de ellos y en qué momento para que puedan actuar en consecuencia. Es por esto que se deben establecer fechas de entrega y tareas claras que permita trabajar de forma independiente y lograr así los mejores resultados. (Asnai, J., 2020).

Modelar roles de los líderes

Según Beltran, A. (2015) El liderazgo organizacional se puede definir como la habilidad de la persona para orientar hacia la meta a su grupo de trabajo, utilizando métodos de estimulación de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

“Los líderes deben estar en la capacidad de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se presenta. En todo esto es fundamental el liderazgo organizacional.” (Beltran, A. 2015)

Alinear sistemas y procesos

Según la Revista Científica Tecnológica, (2020) es evidente la importancia de las herramientas tecnológicas para el desarrollo empresarial. En una época en la que lo digital es la esencia de nuestro diario vivir, las compañías deben estar en constante renovación, si desean seguir compitiendo en el mercado laboral.

RETOS LABORALES DE LAS ONG EN TEGUCIGALPA

Cambio organizacional durante la pandemia

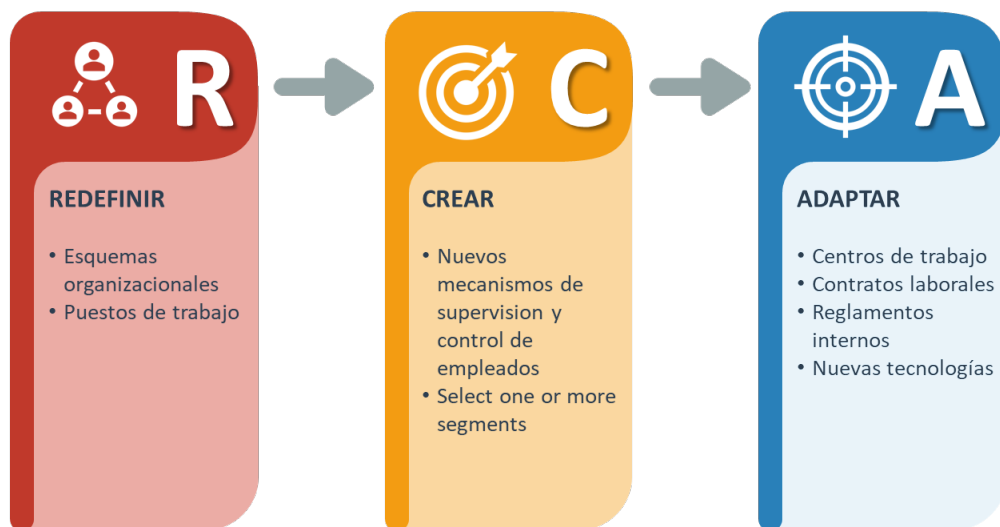


Figura 4.3 - Proceso de cambio de sistemas y procesos durante un cambio de cultura organizacional.

4.2.3 Pilares de la cultura organizacional

LOS 6 PILARES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Figura 4.4 - Pilares indispensables para lograr tener una cultura organizacional sana

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es aquella que nos permite expresar los pensamientos de manera honesta, directa y correcta. El respeto es fundamental a la hora de defender nuestras propias creencias. Lograr ser una persona asertiva requiere habilidades personales e interpersonales para exteriorizar ideas, sentimientos u opiniones. (Universidad Americana de Europa, 2020).

Trabajo en equipo

Los recientes acontecimientos a nivel mundial parecen estar cambiando la concepción de los espacios de trabajo, de un lugar colectivo y congregado hacia nuestros propios espacios personales y disgregados, y las metodologías de trabajo en equipo y liderazgo se están viendo forzadas a adaptarse a esta nueva realidad. (Universidad Americana de Europa, 2020).

Servicio al cliente

Según Drucker, P. (1989), “Son varios los elementos que hacen más compleja la gestión de una organización no lucrativa que la de una empresa, pero destacan tres por encima de todo: los indicadores de éxito o resultados, el sistema de financiación y los clientes.”

... ¿quién es el cliente de una ONG? En una organización no lucrativa el que recibe el servicio (beneficiario) no suele ser el mismo que lo paga (voluntario o donante). El hecho de que los beneficiarios no paguen por el servicio que reciben, o paguen solo una parte, obliga a las ONG a buscar un financiador externo. Esta dualidad de los clientes exige que las organizaciones no lucrativas elaboren dos propuestas de valor diferentes: una para sus donantes/voluntarios y otra para sus beneficiarios. Saber combinarlas es una de las claves de éxito del modelo de financiación. (Drucker, P. 1989)

Manejo de conflictos

Los conflictos originados de cambios son útiles para las organizaciones complejas y estos generalmente influyen en la cultura organizacional. Cabe destacar que en las organizaciones sin fines lucrativos (ONG) la cultura depende de la relación para

enfrentar los diferentes problemas de coexistencia interna que está dada por la forma de actuar y pensar de las personas. La cultura que se desarrolla en una organización obedece a un contexto de reglas y normas, de comportamiento, de principios y valores que originan patrones básicos de forma de actuar. Yurima, E. (2020)

Creatividad innovadora

Guzmán, A. & Abreo, C. (2017), aseguran que “Los empresarios evidencian que los teletrabajadores deben ser responsables, creativos, innovadores, cumplidores de su deber, y desarrollar las competencias relacionadas con la comunicación, la gestión del tiempo y la lectoescritura para mejorar la competitividad empresarial.”

Muchas organizaciones se apresuraron a reaccionar ante la crisis desde el principio, algunas de ellas introdujeron un período de prueba de teletrabajo para sus trabajadores y muchas no han vuelto al lugar de trabajo desde entonces. Los empleadores que han comunicado de manera rápida, clara y abierta a los trabajadores los procesos y posibles riesgos de la pandemia, y los han apoyado en todos los aspectos del teletrabajo, se han beneficiado de una fuerza laboral altamente motivada, un mayor nivel de confianza y un efecto positivo en la cultura organizativa a largo plazo. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

4.3 Resiliencia Operativa

El contexto actual de la pandemia nos mostró que el teletrabajo es una vía privilegiada

en medio de un conjunto de medidas que promueven la flexibilidad del trabajo y la maximización del uso de la tecnología; por ejemplo, para la conciliación de la vida laboral y familiar o para una mejor gestión del tiempo por parte del trabajador. Esta fue una operación compleja pero exitosa. (Couto, J. 2021)

4.3.1 Realidades sobre la resiliencia

La capacidad para recuperarse prontamente de cualquier golpe requiere entender que la adversidad forma parte de la vida. Las organizaciones resilientes están integradas por personas resilientes que 1) saben que cuentan unas con otras, 2) conocen y aceptan sus límites, 3) conocen a fondo las fortalezas de la organización, de sus compañeros y las suyas, y 4) son capaces de utilizar esas fortalezas con el fin de mitigar los efectos negativos de las crisis. (González, A. 2021)

“Es muy probable que las empresas que ya habían adoptado con anterioridad prácticas como el trabajo en remoto estén mejor preparadas para continuar ofreciendo el mismo servicio a sus clientes.” (Corso, D. 2021)

4.3.2 Prácticas que favorecen la resiliencia

Reconocer los cambios del entorno

Según Gonzalez, A., Flores, K. & Peláez, V. (2014), “Al hablar de procesos de cambio organizacional es preciso entender la naturaleza de este, su carácter eminentemente social o grupal.”

Hasta hace pocos años los cambios organizacionales eran a grupos determinados y reducidos de la empresa, pero hoy se enfocan a la totalidad de la organización. Así, es de vital importancia contar con una gerencia que sea capaz de anticiparse al cambio y a las alteraciones que el mismo produciría en la conducta de los individuos. Solo de esta manera se pueden sentar las bases que permitan que la organización participe con éxito en el actual milenio. (Gonzalez, A., Flores, K. & Peláez, V., 2014)

Identifique y cuestione sus creencias

“Es fundamental utilizar enfoques flexibles que se puedan modificar de acuerdo con la realidad que enfrenta la empresa.” (Caltabiano, G., 2020)

“Con estrategias flexibles y adaptativas, es posible encontrar soluciones creativas y realizar cambios puntuales ante situaciones adversas. Sin embargo, para hacer esto, debes estar preparado.” (Caltabiano, G., 2020).

Según afirmaciones de Caltabiano, G., (2020):

La resiliencia organizacional es un tema que debe ser estudiado en toda planificación estratégica empresarial para buscar los métodos e inversiones más eficaces que harán no solo que la compañía sobreviva al peligro inminente, sino que sacará de este una ventaja competitiva rentable para su futuro.

Desarrollar la resiliencia es fundamental para mantener a tu compañía enfocada en lograr sus objetivos, incluso ante circunstancias imprevistas. La idea es brindar un

ambiente de trabajo ideal para soluciones creativas, sorteando obstáculos y aprovechando las oportunidades que surgen con ellos.



Figura 4.5 - Elementos de autoevaluación organizacional para identificar necesidad de implementar cambios en cultura organizacional.

Practique la irreverencia

Corso, D. (2021) afirma que, “La irreverencia sirve no solo para transformar empresas o crear negocios disruptivos, sino también para desarrollar características diferenciadoras o estrechar vínculos con los clientes y demás stakeholders.”

Cultive aprendizaje e innovación

La primera reacción frente a la crisis es hacerle frente y mantener la continuidad de las operaciones. Las organizaciones que quieran salir fortalecidas de la crisis, no solo recuperarse de ella, tendrán que recoger aprendizajes que las preparen para enfrentar

situaciones críticas en el futuro —las hagan más resilientes— y les señalen la ruta para mantenerse en el mercado. (Corso, D. 2021).

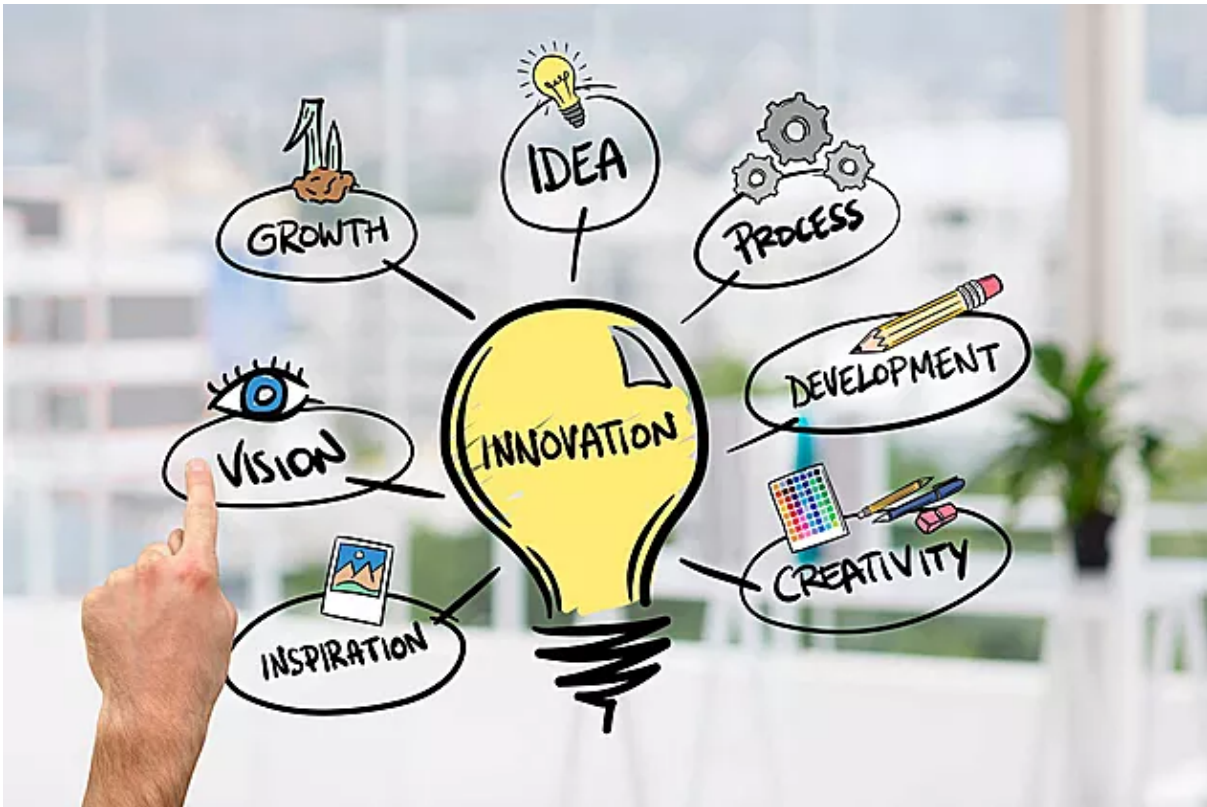


Figura 4.6 - Descripción gráfica de los elementos que componen el proceso de innovación dentro de las organizaciones.

4.4 Impacto en la productividad

4.4.1 La productividad en tiempos de coronavirus

En nuestra empresa tratamos de avanzar por este camino y medidas como los permisos incentivados por necesidades personales, estudios o por colaboración con una ONG están siendo una solución adecuada en momentos de menor actividad para satisfacer las demandas de tiempo de algunos profesionales. En otros, casos el teletrabajo, por ejemplo, puede ser una medida que mejore la productividad y la calidad de vida de algunos empleados.

Demasiados directivos tienen todavía muy arraigada la creencia de que más horas es igual a más compromiso y más productividad. Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas, lo que requiere un programa articulado de comunicación interna para toda la compañía y otro para clientes, proveedores y medios de comunicación. Por último, puede que sea aconsejable una implantación gradual, empezando por los colectivos que más lo necesiten y la evaluación frecuente de los avances y retrocesos.

Son muchas, más allá del correo electrónico, el teléfono y las videoconferencias, las herramientas disponibles en Internet para seguir la dinámica del teletrabajo de forma productiva, tanto desde la óptica de la empresa como desde la del teletrabajador. Con WhatsApp y Google Hangouts, aplicaciones básicas y al alcance de todo el mundo, es posible mantener una comunicación constante y fluida, siempre que se respeten los horarios de trabajo y no se invada la vida personal. (Pérez, 2020).

ANTES	AHORA
 Horarios rígidos (8am - 5pm)	 Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados
 Trabajo únicamente en la sede de la organización	 Trabajo desde cualquier lugar
 Uso de computadores únicamente en la oficina	 Dispositivos propios (BYOD)
 Sistemas de monitoreo y control físicos	 Evaluación por resultados
 Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	 Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Figura 4.7- Comparación de la productividad en un escenario de trabajo presencial versus teletrabajo.

Según GCON4, (2019). “La mejor manera de mejorar la productividad en organizaciones sin fines de lucro es con una solución ERP específica de la industria que aprovecha la potencia de la última inteligencia de la máquina.”

Según Mischke, (2021). En respuesta a la pandemia, muchas empresas especialmente las grandes- han hecho avances significativos en cuanto a impulsar la productividad a través de la automatización, la digitalización y la reorganización de las operaciones, incluido un cambio rápido al trabajo desde casa, para impulsar la eficiencia y la resiliencia.

Casi todos nos hemos visto obligados a quedarnos y trabajar en casa en esta batalla contra el COVID-19, buena parte de empresas ha podido resolver a quién enviar a

teletrabajo y a quién de vacaciones por algunos días, en paralelo tuvieron que resolver temas de conectividad de los empleados y además están trabajando en mitigar más aún los riesgos de ciberseguridad. Con ello sólo podemos darnos cuenta de que el futuro del trabajo del cual tenemos años hablando está aquí, las habilidades para responder a esta crisis implican que seamos ágiles, flexibles y además estemos interactuando virtualmente, cosas que hace menos de dos meses todavía sonaban a ciencia ficción en algunas organizaciones. Como en cualquier proceso de cambio hay organizaciones e individuos más preparados que otros, pero la supervivencia dependerá de quien logre finalmente subirse a la ola y quedarse de pie sin importar el momento. (Balanza, 2020)

Álvarez, (2020) afirma que, “Las medidas de distanciamiento social y confinamiento para frenar al COVID-19 han paralizado la actividad económica. Sin duda, un deterioro prolongado de la productividad en nuestras economías retardaría la recuperación.”

Según Financiero, (2021). El 66% de los empleadores en la región piensa que la pandemia de COVID-19 tendrá un impacto negativo en la productividad de los empleados y el 83% en su bienestar (salud física y emocional, relaciones sociales y bienestar financiero), siendo el estrés el principal problema que enfrentan los trabajadores (73%), de acuerdo con la Encuesta de Diagnóstico de Bienestar 2021, elaborada a nivel mundial por Willis Towers Watson.

“Para una organización no gubernamental (ONG) dirigida por un proyecto, mejorar la productividad ayuda a mejorar más vidas, más rápido. Las tareas administrativas, como la gestión de subvenciones, y los informes de proyectos, consumen muchos recursos.” (GCON4, 2019).

Las organizaciones no lucrativas se encuentran muy por delante de las empresas en sus modelos de gestión para enfrentar el futuro. Algunas organizaciones no lucrativas, como la Cruz Roja, las Girls Scouts o las parroquias señalaba Drucker, se han convertido en los líderes del management. En dos áreas en concreto: la estrategia y la eficacia del órgano de gobierno, estas instituciones ponen en práctica lo que la mayoría de las empresas se limitan a predicar. Y en el área más crítica la motivación y la productividad de los trabajadores de la sociedad del conocimiento son las verdaderas pioneras, impulsando políticas y prácticas que las empresas deberán incorporar en el futuro. (Cavanna, 2012).

4.5 Gestión del talento humano

Basado en más de 40 años de investigación podemos afirmar que todos los empleados tienen mayor compromiso cuando encuentran tres elementos básicos en su empleo, estos son: la posibilidad de alcanzar metas personales y profesionales (logro), mantener buenas relaciones con su equipo de trabajo (camaradería) y ser tratados adecuadamente (equidad), encontrar estos tres elementos en simultaneo tiene un efecto multiplicador. (Balanza, 2020)

Según, Cortes, (2010). En la mayoría de los análisis de las entidades se insiste en la necesidad de crear un proceso de selección formal siguiendo todos los pasos: elaborar perfil, reclutamiento, entrevistas, decisión final; importa además incorporar los valores al proceso de selección, al ser la forma en que se incorporan a nuestra organización personas comprometidas y muy preparadas; se insiste, además, en la importancia de la

acogida de las personas en la organización, para que puedan comprender lo antes posible su especificidad y se favorezca la integración en la misma.

Según Gonzales, (2021). Las empresas con fuertes principios y valores ahora más que nunca valoran la calidad de sus trabajadores, por lo que estas necesitan saber cómo están y cómo se sienten sus empleados. Desde Factorial recomiendan estar en comunicación constante con ellos, así como utilizar las reuniones personales, las evaluaciones del rendimiento o las encuestas para detectar problemas que haya que tratar y en los que se deban de dedicar recursos. Desde el startup aconsejan este tipo de cuestionarios para hablar con el empleado, pero se han de introducir preguntas abiertas para que los empleados puedan expresarse con total libertad.

“Ya que las organizaciones tienen diferentes equipos de trabajo, es importante alinear el mensaje para todo el personal. Recursos Humanos juega un rol esencial al ser el punto de contacto para todo el personal por igual” (Gutierrez, home.kpmg, 2020).

Gutierrez, home.kpmg, (2020) afirma que, “Disminuye el malestar emocional del personal, haciendo que los pensamientos y emociones no sean un distractor tan fuerte que les impacte en su desempeño laboral.”

“Promueva la capacitación y desarrollo de sus empleados. Es importante promover el acceso a plataformas educativas que incluyan acceso a programas técnicos especializados y cursos de habilidades blandas para fortalecer la formación integral de nuestros colaboradores.” (ACIS, 2019).

4.6 Retos del teletrabajo para las ONG de Tegucigalpa

4.6.1 Retos del teletrabajo

Según Pérez, (2020). La pandemia ha provocado que un mayor número de personas necesite la ayuda de las entidades sin ánimo de lucro, un crecimiento que señala el 33% de las ONG y que también se ha visto reflejado en los gastos de su actividad. Ello es especialmente significativo en las entidades que priorizan su trabajo en la lucha contra la exclusión social.

La digitalización es uno de los grandes retos del sector y uno de los mayores temores que ha despertado el confinamiento, ya que ha forzado a las ONG a teletrabajar. Sin embargo, el 75% de las entidades ha podido adaptarse a las circunstancias especiales ocasionadas por la crisis. (Lealtad, 2020)

En este sentido, cuando se trabaja desde casa, es indispensable mantener una rutina y un horario. Considerar que se tiene todo el día para llevar a cabo las labores marcadas para ese día es un fallo habitual: o bien no se cumplirán, o bien se acabarán trabajando más horas que en la oficina. (Quintana, 2021).

Según Quintana, (2021). “Hay que marcarse horarios estrictos, crear hábitos y evitar las distracciones. También es importante establecer momentos de descanso, contar con sillones ergonómicos, utilizar posturas correctas y ventilar el espacio cada cierto tiempo.”

“Además de un horario fijo, es importante llevar a cabo el teletrabajo en un espacio bien delimitado dentro del hogar, lo más similar posible a una oficina, y evitar interrupciones de otras personas que vivan en el domicilio.” (prisma.org.pe, 2021).

Según Couto, J. 2021. “Es importante evitar trabajar en el sofá, en un salón con la televisión encendida o en un dormitorio si se quiere mantener la productividad.”

“En esa distinción de espacios de ocio y espacios de trabajo, también es importante evitar el pijama y prendas que diluyan la frontera entre los momentos de descanso y los de trabajo.” (Couto, J. 2021).

Según prisma.org.pe, (2021):

La empresa debe brindar las facilidades para que el colaborador se sienta seguro y pueda cumplir con sus responsabilidades. De manera general, las empresas han realizado diversas acciones: constitución de comités frente a la COVID-19, diseño de protocolos de bioseguridad, nuevos procesos internos, traslado de herramientas de trabajo al hogar del colaborador, canales de información actualizada y confiable, entre otros. Una buena gestión del cambio nos llevará a nuevas oportunidades de mejora.

Todas las personas somos diferentes y el trabajo remoto tiene impactos según el entorno psicosocial de cada persona». Dependiendo del entorno familiar y social, esta modalidad de trabajo representaría una oportunidad o una situación de estrés o ansiedad. Prisma ONG implementa el trabajo remoto desde el año 2019, contemplando dos etapas: un plan piloto y una forma progresiva a todas las áreas de la organización. En el 2020, con el inicio de la pandemia, el trabajo remoto se generalizó a todos los

colaboradores suponiendo cambios en la forma de comunicación y trabajo: se implementaron nuevas herramientas de comunicación como Teams y se fortalecieron las actividades de integración. Asimismo, se garantizó que los colaboradores cuenten con un mobiliario adecuado, además de brindar protocolos y encuestas para conocer el proceso de adaptación.

Estas prácticas han tenido impacto en la productividad, en el incremento de la participación y colaboración de los equipos, así como también en los resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2020, donde se incrementa en 10% el nivel de satisfacción de trabajo en la institución.

“La pandemia ha hecho que haya una oportunidad para el cambio, pero se debe trabajar de manera conjunta fomentando el empleo de calidad, la protección del empleado, la igualdad de género y solventando la falta de tecnología.” (Gines, 2020).

La pandemia ha planteado muchos cambios en el ámbito del trabajo corporativo. Antiguas máximas ya no aplican para el contexto actual. Se modifican las relaciones laborales y la forma de trabajar. Las transformaciones esperadas para los próximos años hoy ya son realidad: teletrabajo, telemedicina, reuniones virtuales para tomar decisiones, entrevistas laborales online, capacitaciones a distancia, documentación digital de valor legal, nuevas formas de medir la productividad. (Quintana, 2021).

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

Variables	Definición operacional	Dimensión	Tipo	Escala	Indicador	Fuente
Gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia	El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente.	Temporal	Mixto	Nominal	Preguntas de encuesta Preguntas a expertos Preguntas a grupos focales	Encuesta Entrevistas Grupos focales
Cultura organizacional del teletrabajo	Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla. Se trata, en román paladino, de la psicología de la organización, de su núcleo.	Temporal	Mixto	Nominal	Preguntas de encuesta Preguntas a expertos Preguntas a grupos focales	Encuesta Entrevistas Grupos focales
Resiliencia operativa	En el ámbito organizacional, la resiliencia operativa se puede definir como la habilidad de una organización para perseguir su misión y aprovechar oportunidades, incluso en circunstancias no idóneas o adversas como un incidente de seguridad o una crisis financiera.	Temporal	Mixto	Nominal	Preguntas de encuesta Preguntas a expertos Preguntas a grupos focales	Encuesta Entrevistas Grupos focales
Impacto en la productividad	La productividad mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por tanto, la productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción.	Temporal	Mixto	Nominal	Preguntas de encuesta Preguntas a expertos Preguntas a grupos focales	Encuesta Entrevistas Grupos focales
Gestión del talento humano	La Gestión del Talento Humano es la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo. Es, por lo tanto, una estrategia laboral a largo plazo.	Temporal	Mixto	Nominal	Preguntas de encuesta Preguntas a expertos Preguntas a grupos focales	Encuesta Entrevistas Grupos focales
Retos del teletrabajo para las ONG de Tegucigalpa	Las ONG fueron actores importantes durante las temporadas más críticas de la pandemia, el principal reto que enfrentaron fue mantenerse operantes en medio de las limitaciones, esto a su vez, desencadenó una serie de obstáculos más, entre ellos, los elevados costos que conlleva la adquisición e implementación de tecnologías de información que hacen posible el teletrabajo.	Temporal	Mixto	Nominal	Preguntas de encuesta Preguntas a expertos Preguntas a grupos focales	Encuesta Entrevistas Grupos focales

Tabla 5.2 - Metodología

5.1 Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto debido que se hará uso del enfoque cuantitativo y cualitativo para el desarrollo de esta. A su vez, se hará uso de los diferentes instrumentos de investigación con que cuenta cada enfoque; encuestas para cuantificar la opinión de las personas, entrevistas para documentar el criterio de los expertos en gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa y focus groups para profundizar en el contexto de las diferentes opiniones.

Según Hernández, R. (2008). “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas, tratando de minimizar sus debilidades potenciales.”

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri & Mendoza, 2008).

5.2 Método de investigación

La presente investigación utiliza un método no experimental dado que durante el desarrollo de esta no se manipulará ninguna de las variables de estudio, sino que, cada variable será escrita y observada en su estado natural, sin alteraciones, ni desviaciones de ningún tipo.

Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Montano, J., 2021).

5.3 Tipo de estudio

La presente investigación utiliza un estudio de tipo exploratorio porque se basará en la observación y el registro, nos permitirá tener una visión general y aproximada del tema elegido (gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa). Este tipo de estudio es perfecto para este tema de investigación debido al poco estudio que se ha hecho del mismo.

Según Hernández, S. (2008), "los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes".

5.4 Diseño de investigación

La presente investigación utiliza un diseño transversal porque hace uso de datos de variables que corresponden única y exclusivamente al periodo de tiempo presente en que se realiza la investigación, sobre una muestra predefinida y capturando las opiniones de un grupo de personas en un momento específico.

Según Camar, T. (2015). La investigación transversal se define como un tipo de método de observación que permite analizar los datos de ciertas variables, que se recopila en un período de tiempo determinado y en la base de una población o muestra de la misma.

En el estudio transversal, los datos recopilados provienen de personas que tienen similitud en todas las variables, a excepción de la variable objeto de estudio. Los datos se recopilan en un estudio transversal. Esta variable es la que se mantiene constante en todo el estudio transversal. En este sentido, las variables en el estudio pueden cambiar a lo largo del curso de la investigación.

5.5 Unidad de análisis y respuesta

5.5.1 Encuesta

En la presente investigación se realizarán como mínimo 100 encuestas dirigidas a un público general cuya localidad radique en Tegucigalpa y que durante la pandemia hayan realizado su trabajo en modalidad de teletrabajo. El canal que se utilizará para la remisión, recepción, tabulación y modelado de la encuesta será electrónico, permitiendo así que el público objetivo tenga fácil acceso a la misma.

Según el Instituto Nacional de Estadística INE, en la ciudad de Tegucigalpa existe en la actualidad alrededor de 1,000 ONG, sin embargo, para efectos de esta investigación, nos centraremos únicamente en aquellas de mayor impacto y más generadoras de empleo. Se aplicarán encuestas a empleados de las 39 ONG más importantes de la ciudad capital y se

definirá una cuota de al menos 100 encuestas completadas por empleados de estas Organizaciones.

5.5.2 Entrevista

Se realizarán entrevistas a 6 expertos que tienen amplia experiencia con las ONG y trabajan actualmente en una organización de este tipo desempeñándose en los siguientes perfiles de puesto:

- Oficial de Proyectos
- Contador de Programas y Proyectos
- Oficial de Monitoreo y Evaluación
- Oficial de Relacionamiento con Donantes
- People Partner Generalista de Gente y Cultura
- Generalista de Tecnologías de Información

5.5.3 Grupos Focales

Se desarrollarán dos grupos focales integrados por un mínimo de 8 personas con el objetivo de recolectar información relevante al tema de investigación y conocer así las diferentes opiniones sin sesgo.

5.6 Instrumentos de investigación

En la presente investigación se hará uso de instrumentos cuantitativos y cualitativos. Como instrumento cuantitativo se aplicarán encuestas que darán un resultado cuantificado de diversos indicadores, entre ellos, la efectividad de gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa. Se aplicarán 100 encuestas a personas radicadas en Tegucigalpa que durante la pandemia hayan realizado su trabajo mediante teletrabajo. La encuesta se realizará en un periodo comprendido de una semana a partir del 23 de agosto del 2021.

Hernández, S. (2010) afirma que las encuestas, “Son consideradas por diversos autores como un diseño y estamos de acuerdo en considerarlas así. En nuestra clasificación seria investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales-causales” (p. 158).

Además, se utilizarán instrumentos de carácter cualitativo, seleccionando como mejor alternativa entrevistas y grupos focales. En las entrevistas conoceremos la opinión y recomendaciones de 6 expertos que trabajan en ONG con relación a su experiencia con el teletrabajo en los diferentes escenarios vividos durante la pandemia. Finalmente se desarrollarán dos grupos focales donde se conocerá la opinión de al menos ocho personas. Se entrevistará a un analista financiero de proyectos, un contador de programas y proyectos, un oficial de monitoreo y evaluación, un especialista en compromiso comunitario y patrocinio, al People Partner Generalista de Gente y Cultura, a la Coordinadora de Tecnologías de la Información, un regional governance advisor y el Latin America Caribbean (LACR).

“Las entrevistas implican que una persona calificada 8 (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial es una especie de filtro.” (Hernández Sampieri, 2010, p. 239).

Para Martínez, M. (1999), el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto.”

5.7 Fuentes de información

En la presente investigación se utilizaron como fuentes primarias de información las encuestas, entrevistas y focus groups desarrollados durante la misma. Asimismo, se utilizaron fuentes secundarias de información tales como, revistas indexadas, libros electrónicos y digitales, investigaciones, informes y demás.

La Universidad de Guadalajara, (2021) publicó que, las fuentes primarias son aquellas que contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital.

Fuentes secundarias son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica,

cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria. (La Universidad de Guadalajara, 2021).

5.8 Alcance de investigación

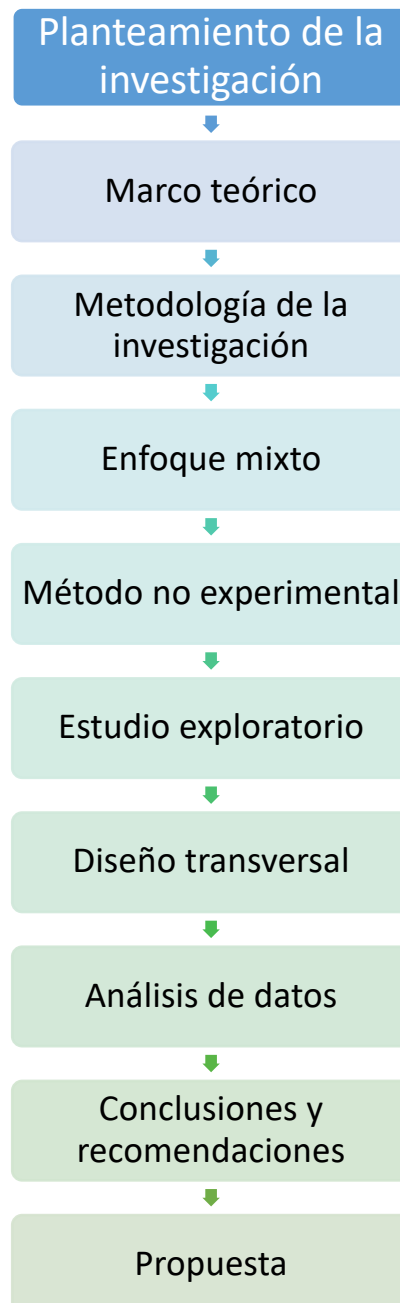


Figura 5.1 - Alcance de la investigación

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE DATOS

6.1 Encuesta

1. ¿Es en la actualidad empleado de una ONG o trabajó en una ONG durante la pandemia?

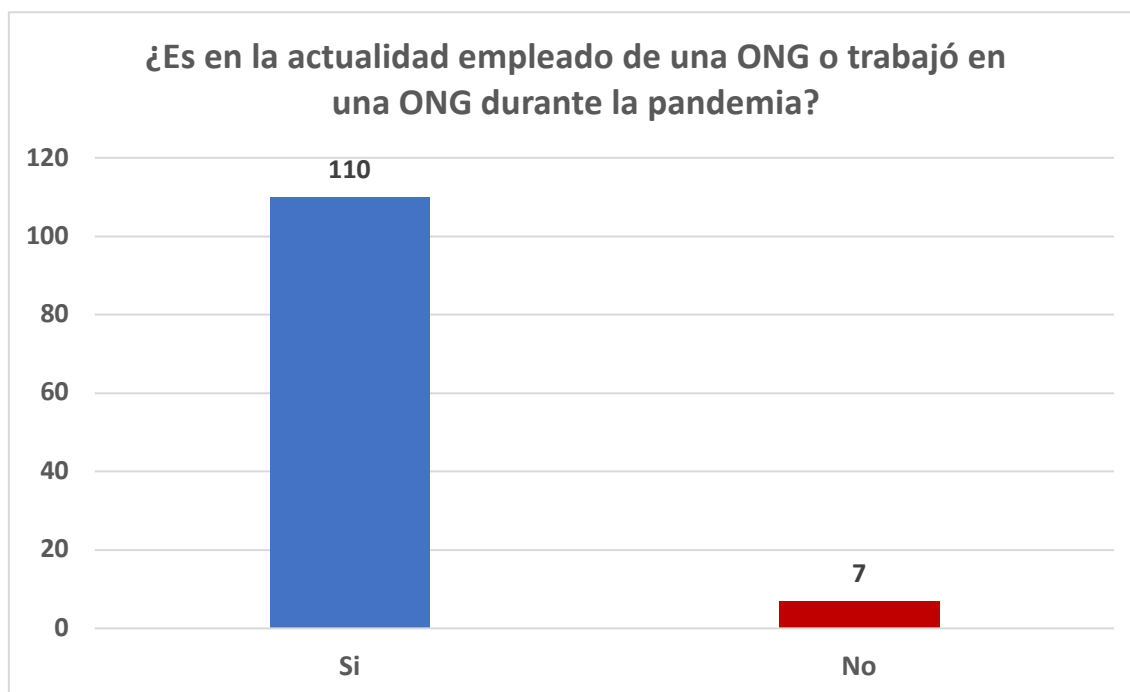


Gráfico 6.1 - Empleados de ONG durante la pandemia

Se encuestó un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, cada uno contestó si actualmente es un empleado activo de una ONG, o bien, si durante el tiempo de pandemia (2020-2021) trabajó en una ONG; del total de la muestra, 110 respondieron afirmativamente, el resto (7) respondió no ser empleado activo en este momento ni haber trabajado en una ONG. La muestra de respuestas a utilizar a partir de ahora corresponde a 110 encuestas que nos brindaran información de primera mano sobre las ONG en el sector de Tegucigalpa.

2. ¿Su organización hace o ha hecho uso del teletrabajo como modalidad de trabajo durante la pandemia?

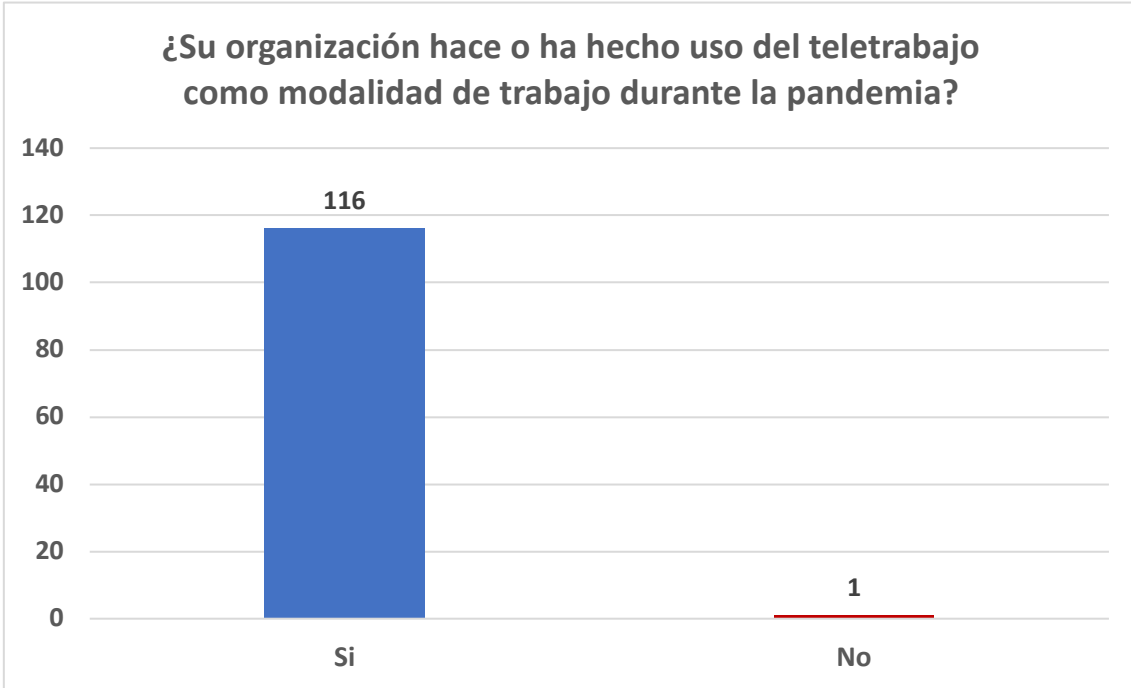


Gráfico 6.2 - Implementación del teletrabajo en las ONG

Se encuestó un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, cada uno contestó si su organización ha realizado teletrabajo durante la pandemia; del total de la muestra 116 respondieron afirmativamente, el resto (1) respondió no haber realizado teletrabajo en su organización. La muestra de respuestas a utilizar a partir de ahora corresponde a 116 encuestas que nos brindaran información de primera mano sobre la gestión del teletrabajo en el sector de Tegucigalpa.

3. ¿Qué tan satisfecho/a está con los ajustes que la organización hizo para trabajar desde casa?

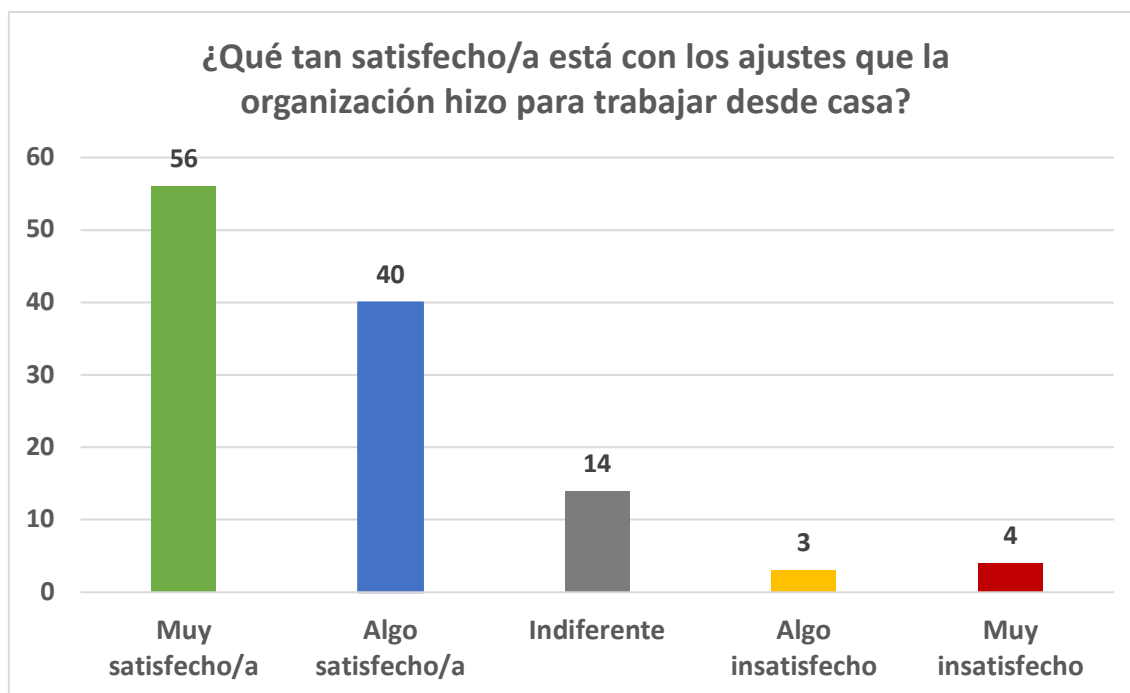


Gráfico 6.3 - Ajustes realizados en las organizaciones a causa del teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, sobre su sensación de satisfacción acerca de los cambios organizacionales y de cultura que su organización ha tenido durante la pandemia; del total de la muestra 56 respondieron sentirse muy satisfechos, 40 afirmaron estar algo satisfechos, 14 no sintieron ninguna sensación y 7 de los encuestados aseveraron estar mediana o altamente insatisfechos con los cambios. En términos porcentuales podemos concluir que, del universo total de encuestados, un 82% tiene la sensación de que los cambios implementados en la cultura organizacional fueron buenos, 12% no tuvo ninguna reacción a partir de dichos cambios y el 6% tiene sensación de insatisfacción en grado medio/alto.

4. ¿En comparación con la modalidad de trabajo tradicional, se siente más optimista o pesimista respecto a trabajar desde casa?



Gráfico 6.4 - Estado de percepción del teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca su percepción sobre el teletrabajo comparado con la modalidad de trabajo tradicional a la que estaban acostumbrados; del total de la muestra 64 respondieron sentirse optimistas con el teletrabajo, 30 afirmaron sentirse igual en cualquiera de las dos modalidades y 23 se sienten pesimistas a partir de la implementación del teletrabajo. Puede concluirse que la mayoría (55%) ha afrontado con optimismo los cambios, 26% percibe ambas modalidades sin distinción y 19% tiene una sensación pesimista por trabajar en lugares remotos a la oficina.

5. ¿Considera que el teletrabajo tuvo un impacto positivo o negativo en su productividad?

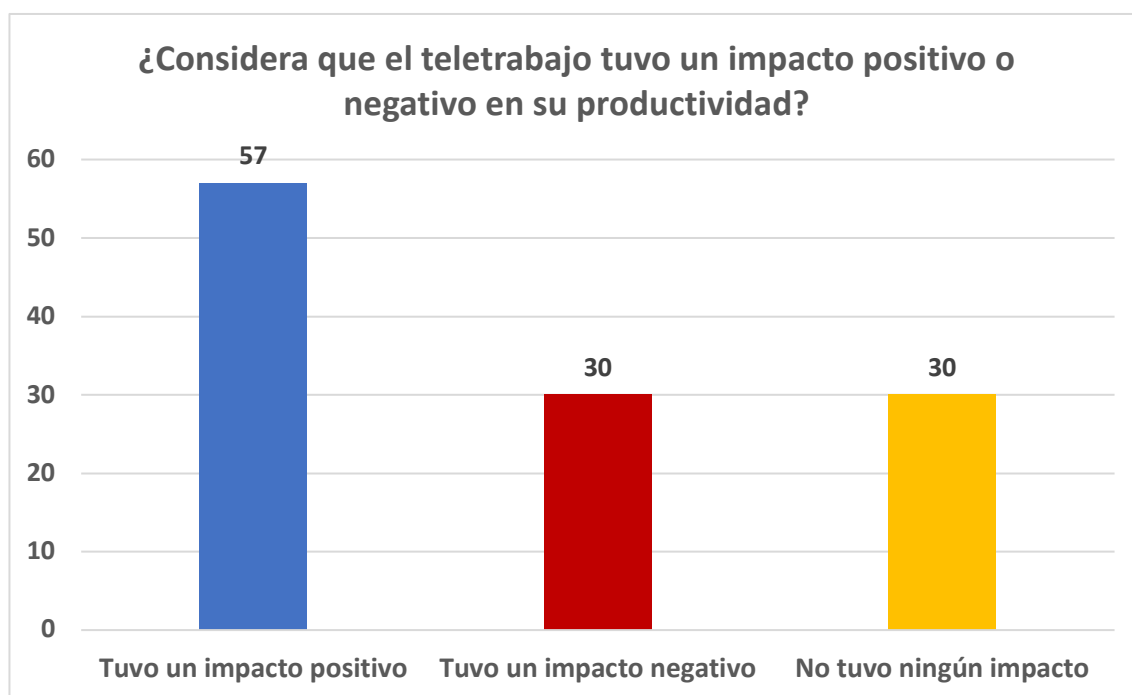


Gráfico 6.5 - Teletrabajo y su impacto en la productividad

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca del impacto que el teletrabajo tuvo en su productividad; del total de la muestra 57 respondieron que son más productivos empleando este esquema de trabajo, 30 afirmaron su productividad es la misma en cualquiera de las dos modalidades y los 30 restantes consideran haber disminuido su productividad con el teletrabajo. Puede concluirse que la mayoría de los encuestados (49%) tienen mejores resultados cuando trabajan de forma remota, 25.5% ha mantenido su nivel de productividad y en un porcentaje no menor, 25.5% de los encuestados es mayormente productivo cuando trabaja de forma tradicional, es decir, desde su oficina.

6. ¿Considera que el teletrabajo tuvo un impacto positivo o negativo en su productividad?

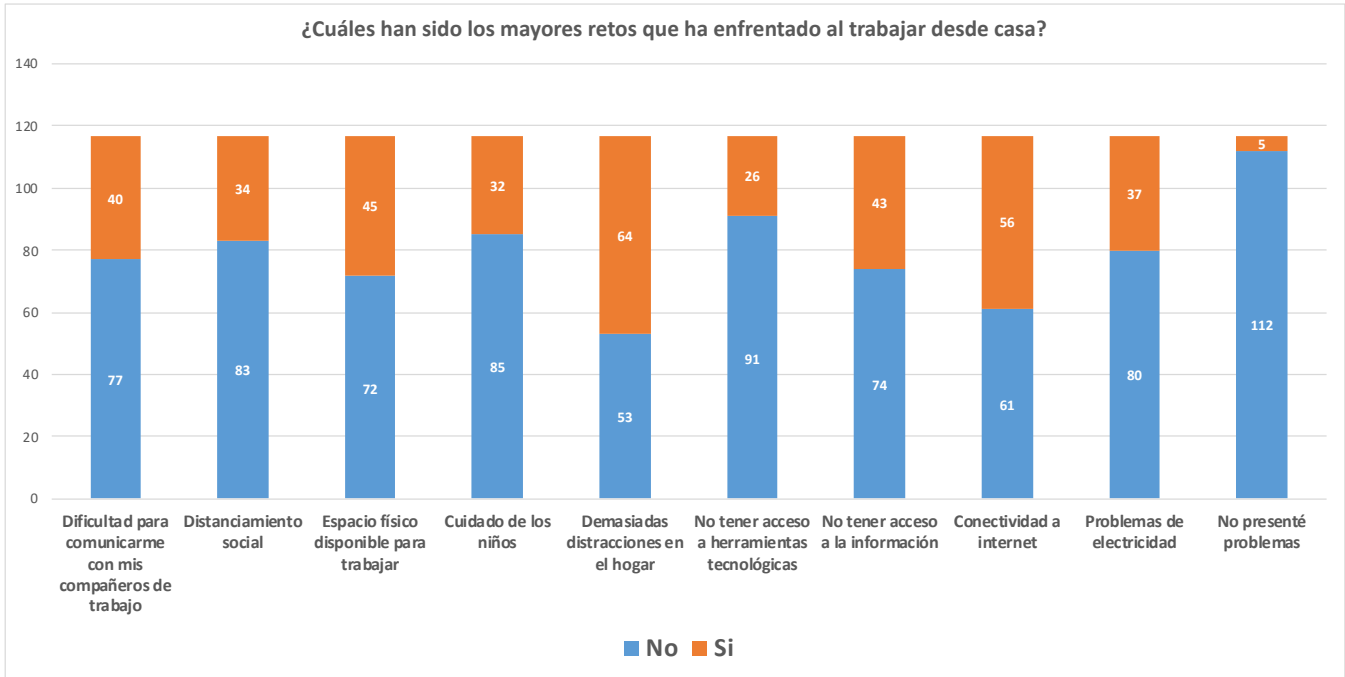


Gráfico 6.6 - Retos de trabajar desde casa

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de los principales retos que han tenido que superar a partir de la implementación del teletrabajo; del total de la muestra 64 coincidieron que las distracciones del hogar son un gran reto, 56 afirmaron que se vieron afectados por problemas de conectividad a internet, 45 no cuentan con espacio suficiente en casa para realizar sus labores desde ahí, 43 tuvieron que lidiar con problemas de acceso a información, 40 de ellos presentaron dificultades para comunicarse con sus compañeros, 37 se vieron afectados por problemas eléctricos, 34 consideran que el distanciamiento social fue un reto para ellos, 32 tuvieron conflicto entre sus labores de crianza y sus deberes de trabajo, 26 manifestaron no habrá tenido acceso a herramientas tecnológicas y apenas 5 no tuvieron que enfrentar ningún reto. El gráfico demuestra que el principal reto para la mayoría de empleados de las ONG fue la gran cantidad de distracciones del hogar,

seguido de los problemas con su conexión de internet y el poco espacio de trabajo en sus hogares. Apenas 5 personas afirmaron no haber tenido ni un solo reto.

7. ¿Considera que su institución ha realizado ajustes a la cultura organizacional que estaba vigente antes de comenzar la pandemia?



Gráfico 6.7 - Cambios en la cultura organizacional

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de los ajustes que sus organizaciones han realizado a la cultura de trabajo a partir de la pandemia y el teletrabajo; del total de la muestra 103 respondieron que han identificado cambios en la cultura organizacional, 14 indican que no consideran que sus instituciones hayan sufrido cambios de cultura. En términos porcentuales esto refleja que aproximadamente el 88% de los empleados han tenido que adaptarse a una nueva forma de trabajar propuesta a todos los niveles jerárquicos de la organización.

8. ¿Considera que el departamento de RRHH de su organización ha implementado los controles y medidas suficientes para permitir al personal que realiza teletrabajo realizar sus funciones de forma adecuada?

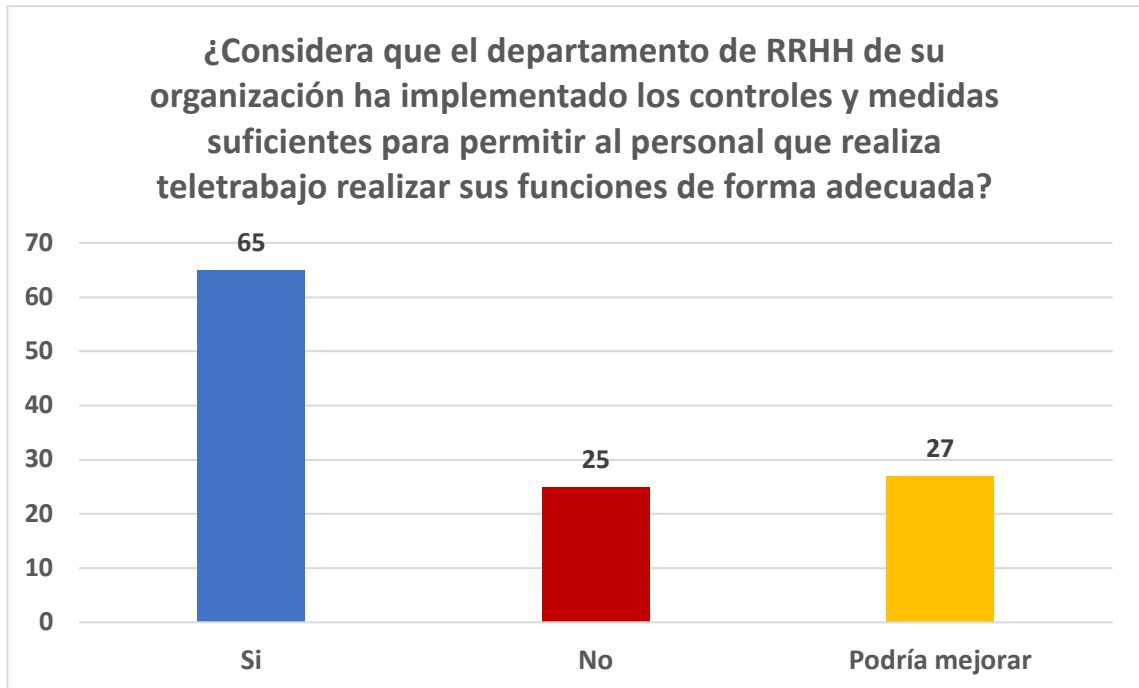


Gráfico 6.8 - Gestión de RRHH en cuanto al teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de la eficacia de la gestión que RRHH ha realizado para permitir la implementación del teletrabajo; del total de la muestra 65 respondieron que la gestión que RRHH ha realizado ha sido efectiva, 25 indican que no han implementado controles y medidas suficientes, 27 reconocen que han realizado acciones, pero aún hay oportunidades de mejora. En términos porcentuales el 55% está conforme con la gestión de RRHH, 24% tiene recomendaciones por hacer y 21% no está conforme.

9. ¿Qué herramientas le ha brindado su organización para realizar su trabajo mediante teletrabajo?

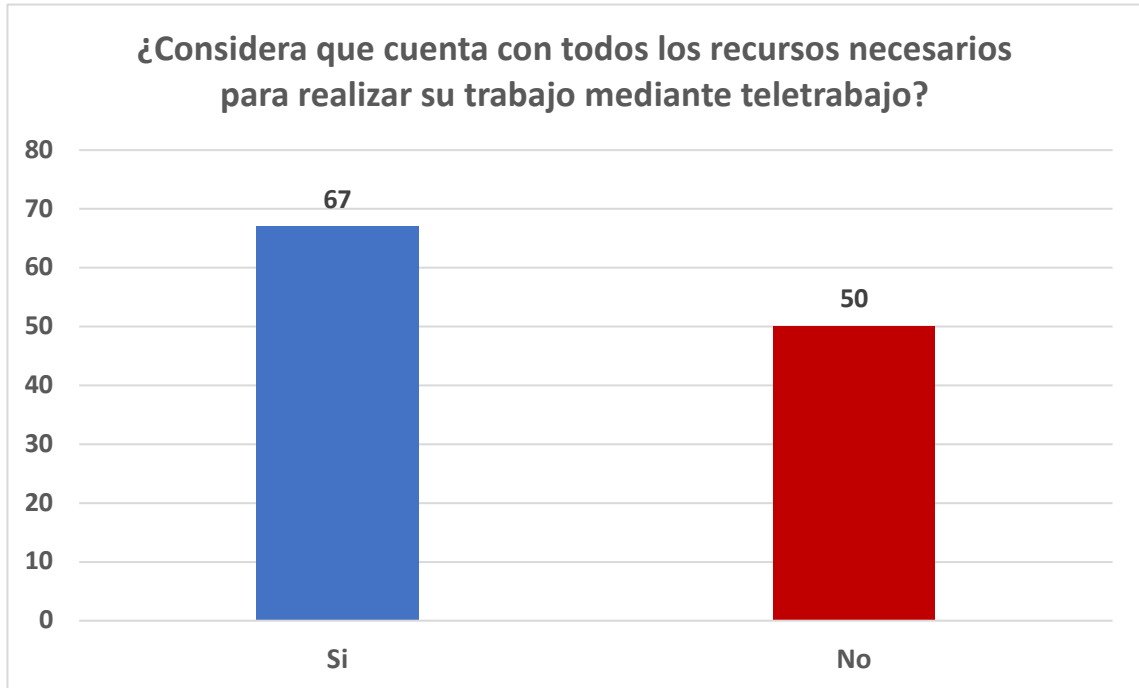


Gráfico 6.9 - Suficiencia de recursos para realizar teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de los recursos con que cada empleado cuenta para; del total de la muestra 67 afirmaron que han sido provistos de los recursos y medios necesarios para realizar su trabajo mediante teletrabajo, 50 indican que no han sido provistos de recursos o al menos los provistos no son suficientes. Aun cuando la respuesta afirmativa es superior, los resultados en términos porcentuales son equitativos, las organizaciones del 57% de los encuestados se preocupó por proveer los instrumentos que cada uno necesitaba, en cambio, el 42% no le dio prioridad a esto. Existe una diferencia mínima de 12%.

10. ¿Qué herramientas le ha brindado su organización para realizar su trabajo mediante teletrabajo?

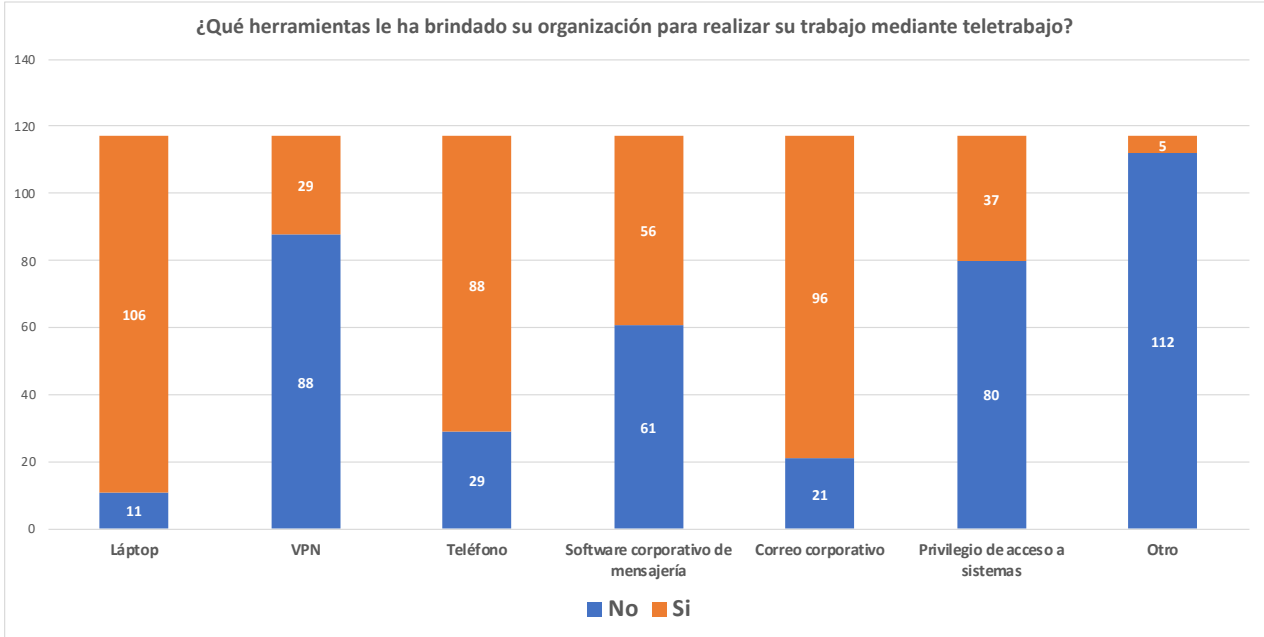


Gráfico 6.10 - Herramientas brindadas para realizar teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de las herramientas de trabajo que su organización les ha brindado para realizar teletrabajo; del total de la muestra 106 coincidieron que sus instituciones les han provisto equipo portátil, 96 afirmaron que cuentan con correo corporativo, a 88 de ellos les han suministrado línea telefónica, 56 tienen software de mensajería instantánea corporativa, 37 pueden conectarse de forma remota a los sistemas de información, 29 tienen acceso a VPN, a 3 de ellos les pagan las facturas de servicio de internet y a 2 de ellos les han provisto sillas de trabajo. El gráfico demuestra que el principal recurso provisto es una computadora portátil, seguido del correo corporativo, la gran mayoría cuenta con un medio para comunicarse por llamadas y mensajes de texto, además en un porcentaje no menor, tienen herramientas para conectarse de manera remota (VPN).

11. ¿Cómo ha sido la modalidad de teletrabajo implementada en su organización durante la pandemia?

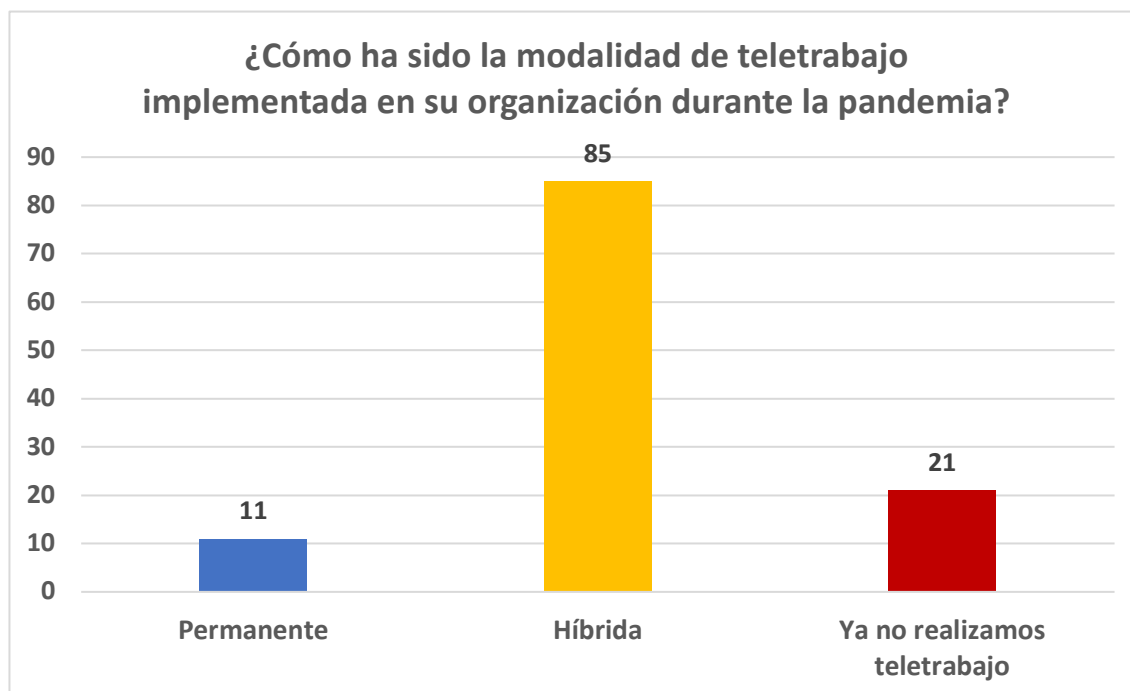


Gráfico 6.11 - Modalidad de teletrabajo implementada en las ONG

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de la aplicación de la modalidad de teletrabajo en sus organizaciones; del total de la muestra 85 afirmaron que han implementado una modalidad híbrida, 21 ya no realizan teletrabajo y 11 han estado trabajando permanentemente en teletrabajo. La mayoría de las ONG han implementado un modelo de teletrabajo híbrido (73%), es decir, días en casa y días en oficina de manera alterna, 18% a la fecha ya no realizan teletrabajo y 9% aún continúan con teletrabajo como única alternativa de trabajo.

12. ¿En cuanto al tiempo de trabajo, considera que el horario regular de trabajo se respeta o el horario se extiende cuando se trabaja mediante teletrabajo?

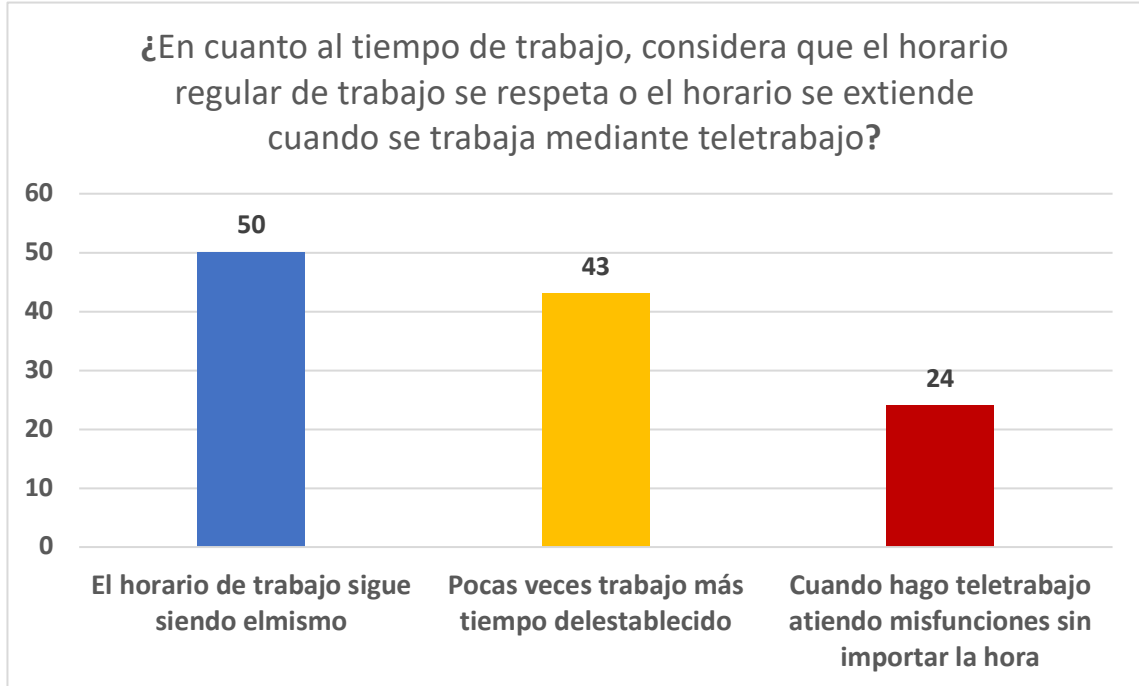


Gráfico 6.12 - Horarios de trabajo en modalidad de teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca del horario de trabajo sostenido durante el teletrabajo en temporada de pandemia; del total de la muestra 50 afirmaron que su horario de trabajo no ha sufrido ninguna alteración, 43 de ellos atienden obligaciones laborales antes o después de su horario de trabajo establecido y 24 se mantienen conectados al trabajo sin restricciones de horario. Más del 50% de los empleados de las ONG realizan funciones de trabajo en horario extendido cuando utilizan la modalidad de teletrabajo.

13. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido durante la pandemia?

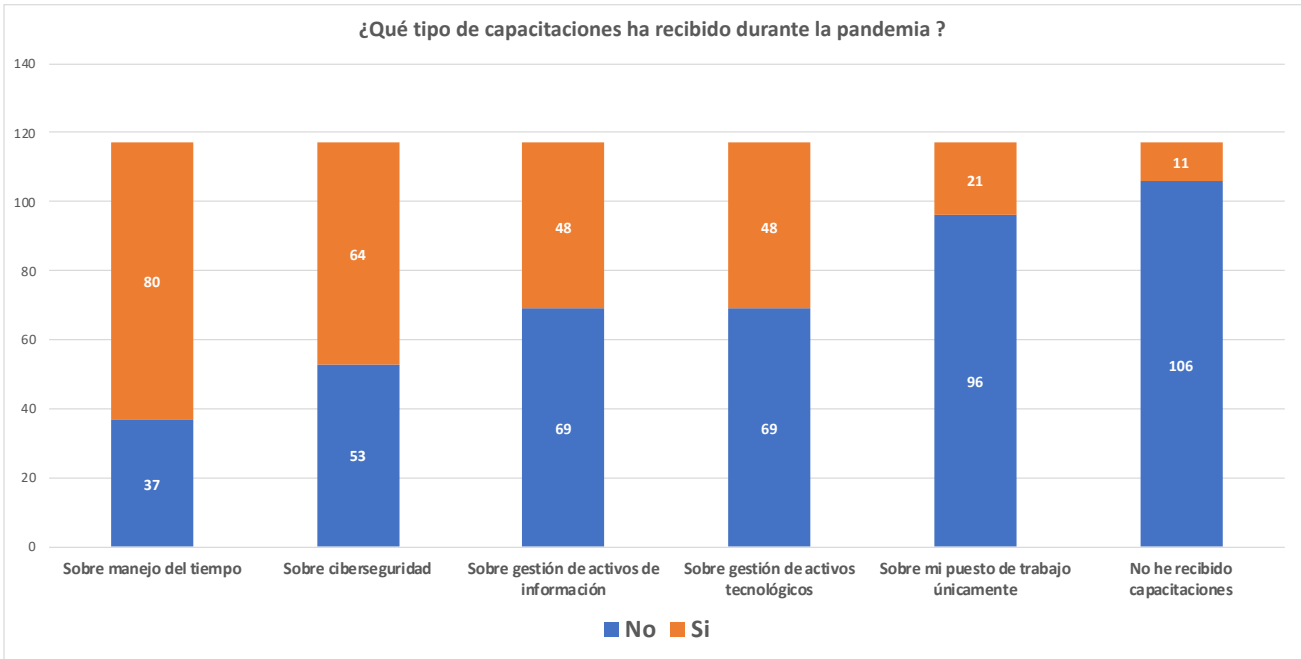
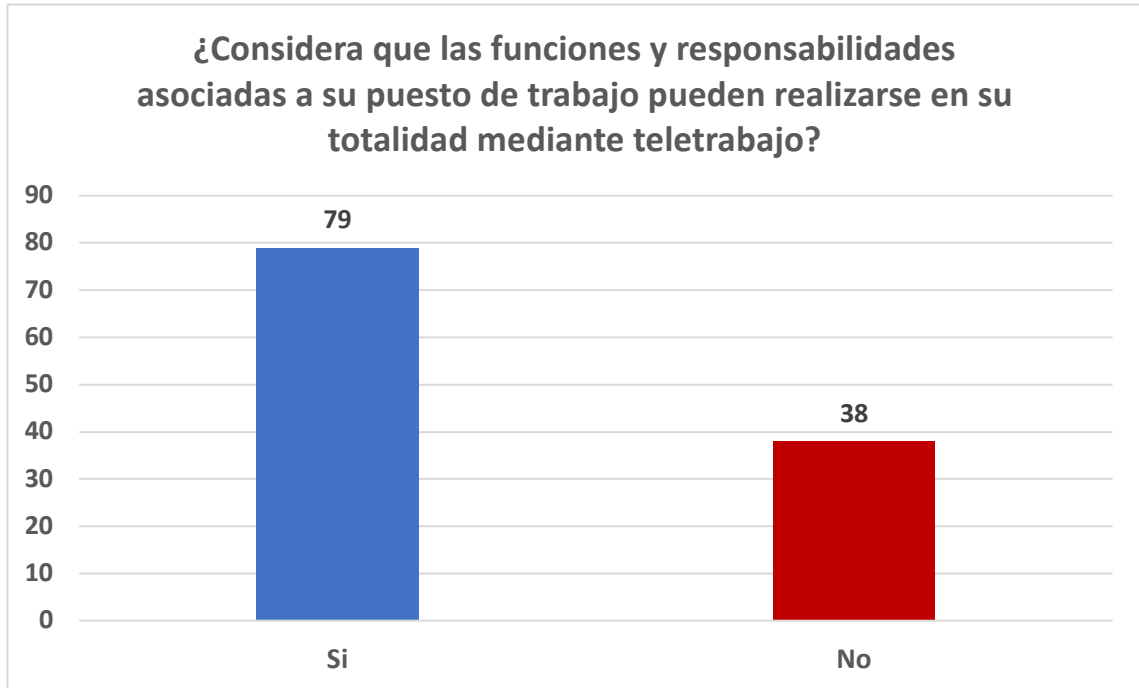


Gráfico 6.13 - Plan de capacitación mediante teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de las capacitaciones que durante el tiempo de pandemia han recibido; del total de la muestra 11 afirmaron no haber recibido capacitaciones de ningún tipo, 80 de ellos han recibido capacitaciones relacionadas con el manejo del tiempo, 64 de ellos han recibido capacitaciones en temas de ciberseguridad, 48 recibieron capacitaciones orientadas a la gestión de activos tecnológicos y de información, 21 sobre sus puestos de trabajo. El 91% de los encuestados ha recibido por lo menos una capacitación durante tiempo de pandemia.

14. ¿Considera que las funciones y responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo pueden realizarse en su totalidad mediante teletrabajo?



Ecuación 6.14 - Alcance del teletrabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, acerca de la capacidad de realizar sus obligaciones de trabajo mediante teletrabajo; del total de la muestra 79 afirmaron que pueden realizar su trabajo a plenitud mediante teletrabajo y el resto (38) considera que dentro de sus funciones existen responsabilidades que pueden realizarse únicamente de forma presencial. En términos porcentuales, el 68% de los empleados pueden cumplir con todas sus funciones sin inconveniente por medio de la modalidad de trabajo basada en teletrabajo.

15. ¿Si de usted dependiera, elegiría continuar trabajando mediante teletrabajo o de forma tradicional?

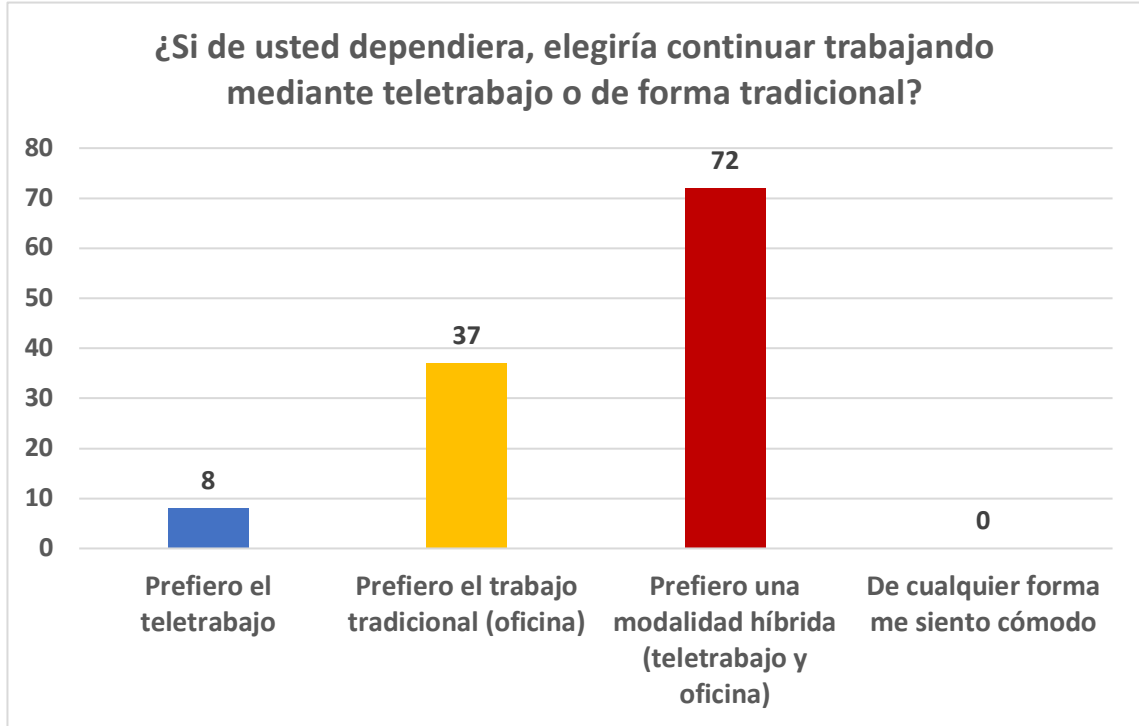


Gráfico 6.15 - Preferencia del empleado en cuanto a la modalidad de trabajo

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, sobre su preferencia para realizar su trabajo; del total de la muestra 72 afirmaron que, si de ellos dependiese, elegirían una modalidad de trabajo híbrida, 37 considera que trabajar de forma tradicional (desde sus oficinas) es preferible y la mínima de 8 prefieren continuar realizando teletrabajo. En términos porcentuales, la gran mayoría (61%) elige trabajar en modalidad híbrida, es decir, realizar trabajo desde casa y en la oficina.

16. Seleccione su lugar de residencia

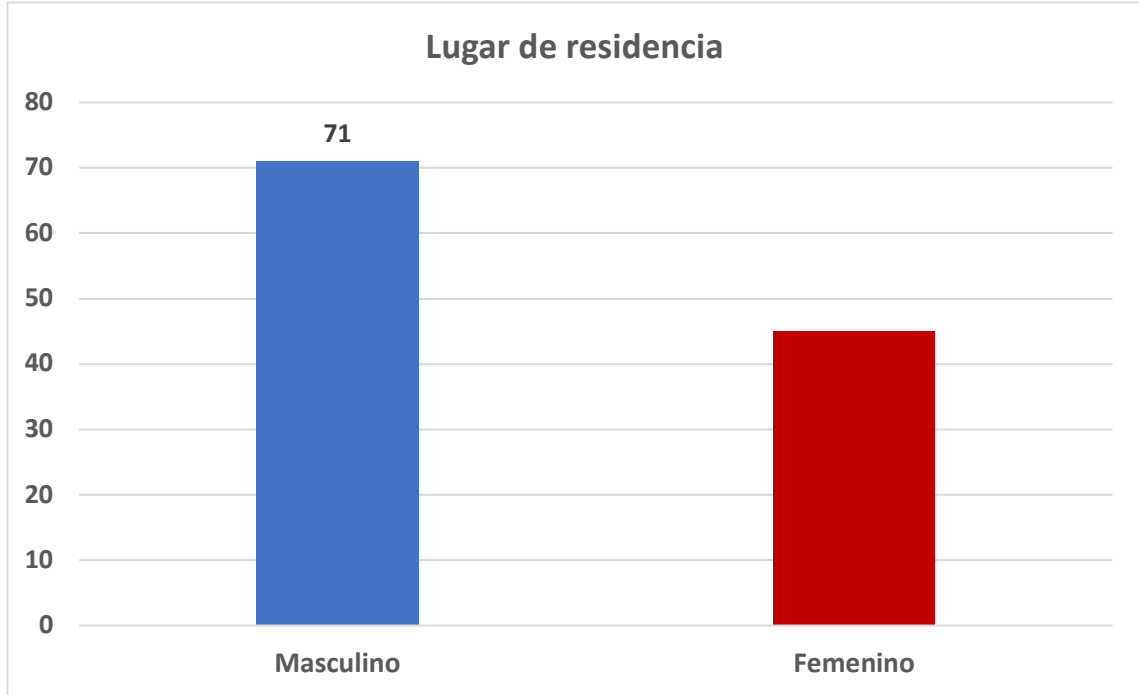


Gráfico 6.16 - Lugar de residencia

Se encuestó a un total de 117 personas residentes de Tegucigalpa, sobre su lugar de residencia; del total de la muestra 115 confirmaron que viven en la ciudad de Tegucigalpa y 3 en la ciudad de San Pedro Sula. El 98% de la muestra es compatible con la investigación que se está realizando sobre el sector de Tegucigalpa.

17. Favor indique su género

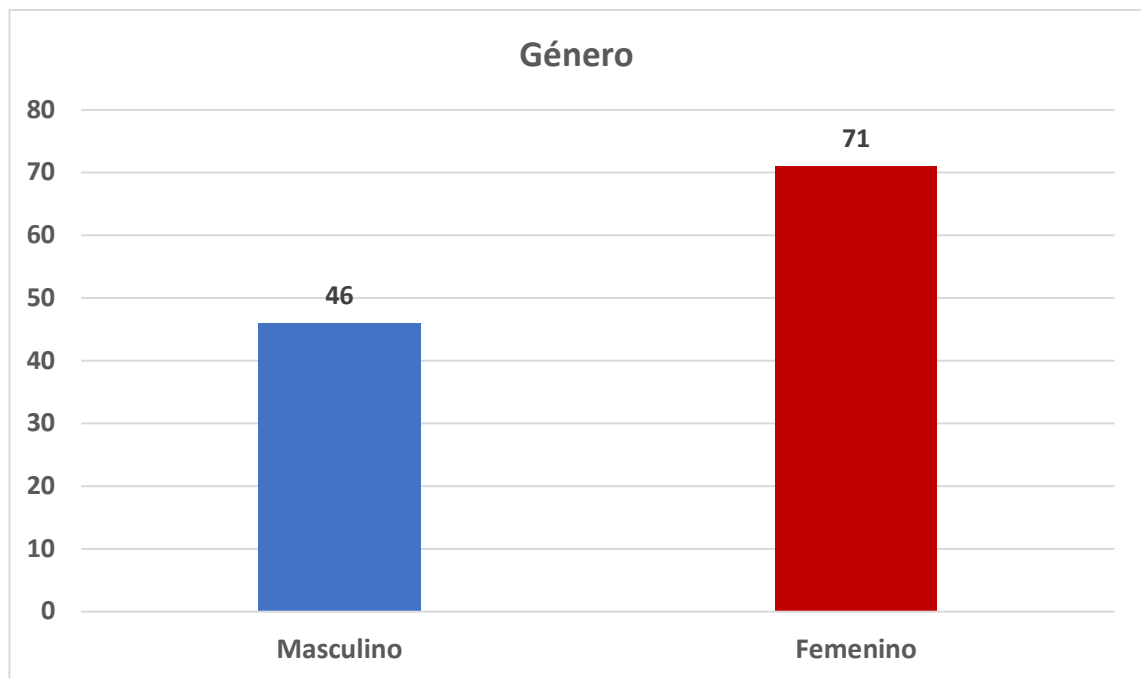


Gráfico 6.17 - Género de los encuestados

De las 117 personas encuestadas el 61% (71) son mujeres y el 39% (46) hombres.

18. Rango de edad

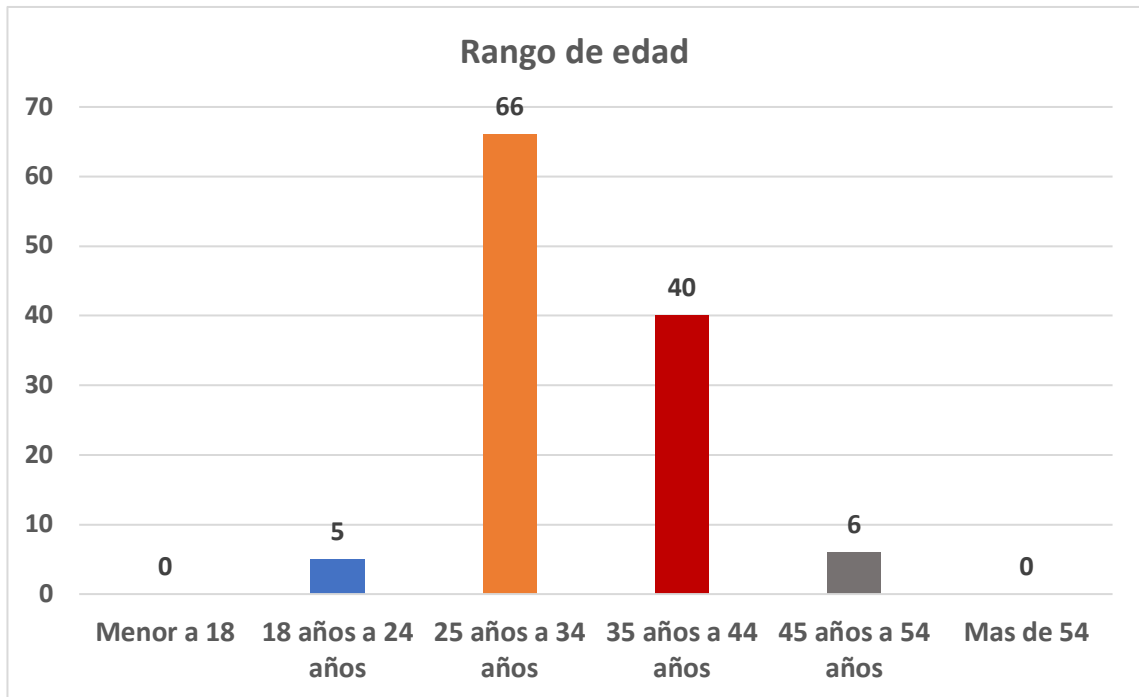


Gráfico 6.18 - Rango de edad

De las 117 personas encuestadas 66 están en un rango de edad que oscila entre 25 y 34 años, 40 en un rango de 35 a 44 años, 6 entre 45 y 54 años y 5 entre 18 y 24 años. Ninguno de los encuestados es mayor de 54 años ni menor de 18 años.

19. Estado civil

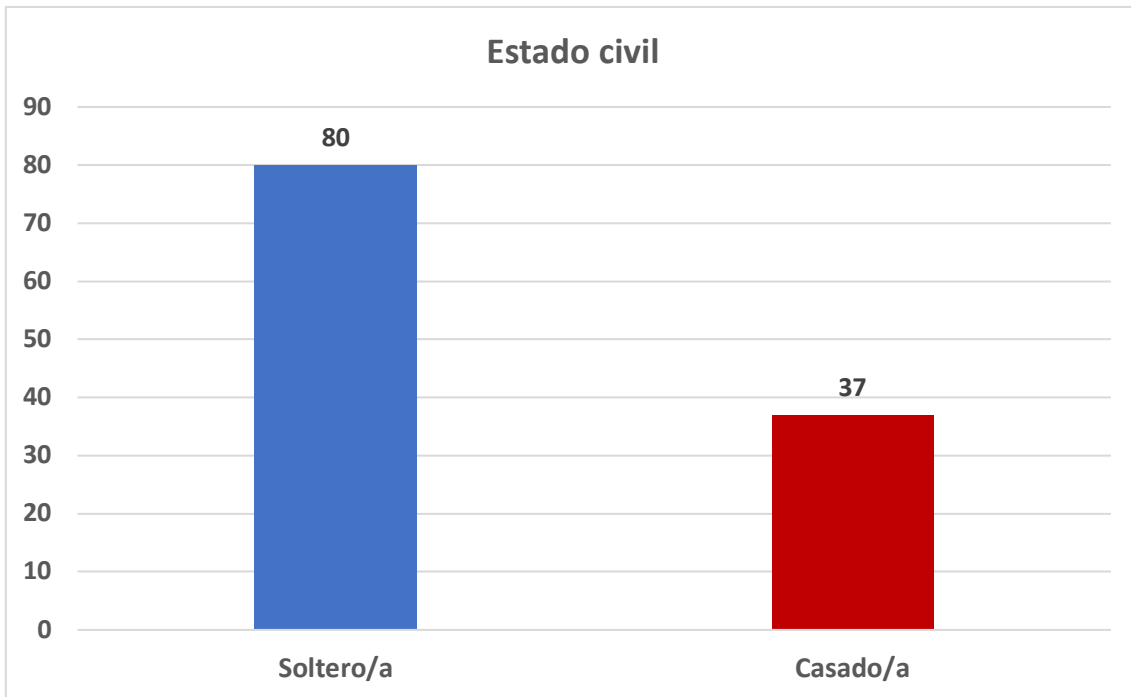


Gráfico 6.19 - Estado civil

De las 117 personas encuestadas el 68.2% son personas solteras y el 32.8% personas casadas.

6.2 Cruce de variables

1. Encuestados que viven en Tegucigalpa, trabajan en una ONG y han realizado teletrabajo

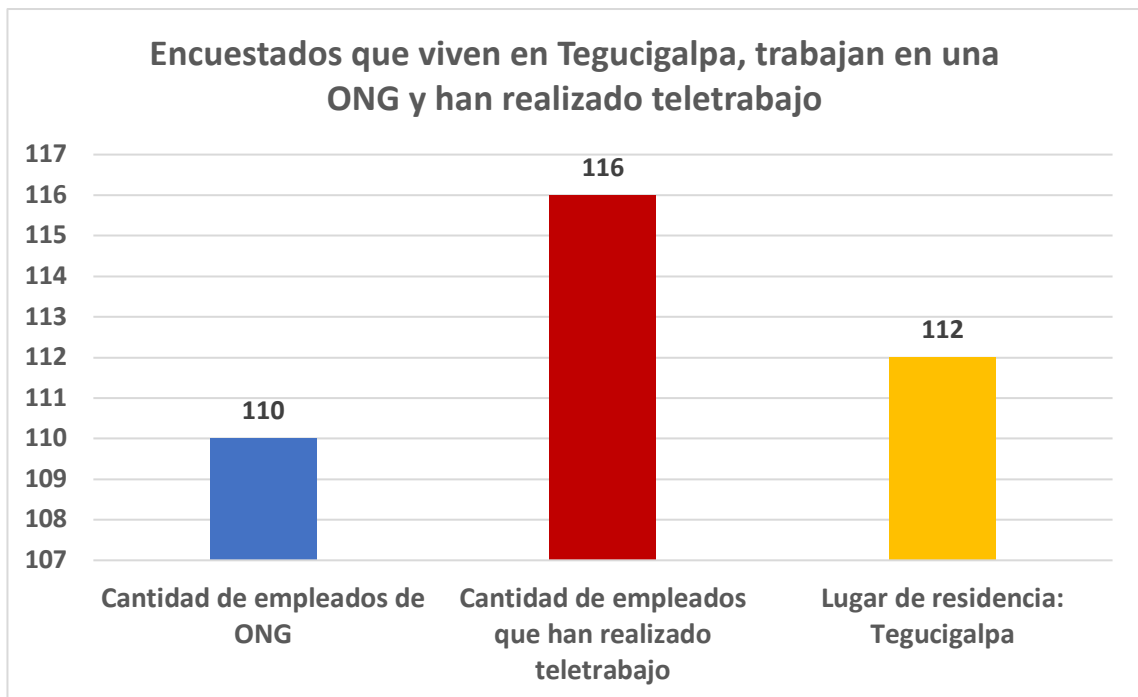
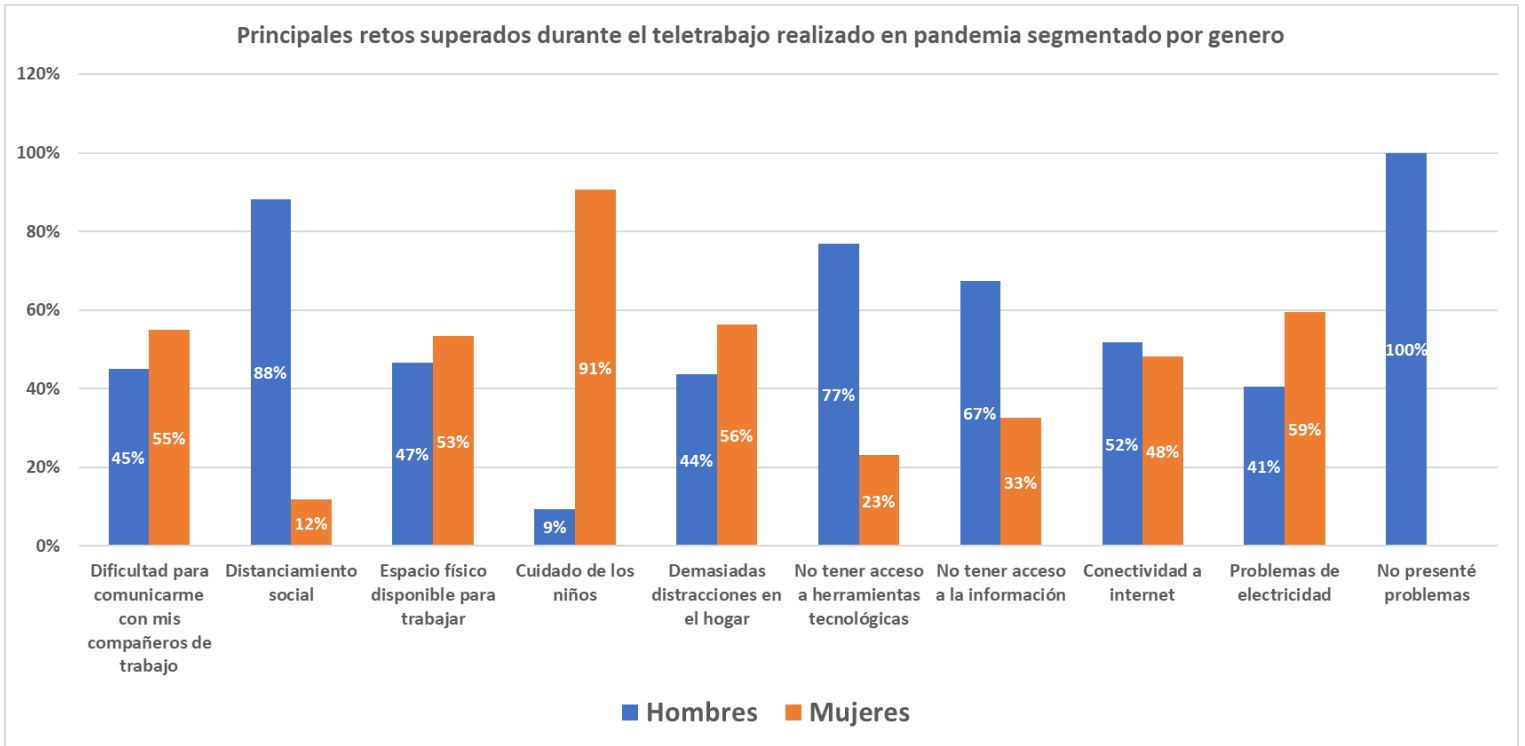


Gráfico 6.20 - Encuestados que viven en Tegucigalpa, trabajan en una ONG y han realizado teletrabajo

Se evidenció que del total de la muestra (117 encuestados), al menos 110 personas son empleados de una ONG, realizan o han realizado teletrabajo durante la pandemia y su residencia y por ende su lugar de trabajo es la ciudad de Tegucigalpa. Considerando los datos arrojados por estas 3 variables, a partir de este momento y para los fines que esta investigación requiere, la muestra a utilizar para realizar los distintos análisis corresponde a 110 encuestados.

2. Principales retos por genero



Ecuación 21 - Principales retos por genero

De los 110 encuestados de Tegucigalpa que trabajan en una ONG y han realizado teletrabajo durante la pandemia, se identificó que los retos que tuvieron que afrontar se concentraban de forma diferente según el género. El mayor reto que los hombres tuvieron que superar corresponde al distanciamiento social, por otro lado, las mujeres tuvieron su principal dificultad tratando de balancear su vida profesional y sus labores de maternidad. El hecho de no tener acceso a herramientas tecnológicas y a activos de información fueron retos que los hombres resaltaron en gran medida. Las mujeres por su parte, comunicaron problemas de electricidad, demasiadas distracciones en el hogar, espacio físico insuficiente y dificultad para relacionarse con sus compañeros de trabajo a distancia. Entre las personas que no enfrentaron ningún reto se encuentran personas del género masculino únicamente.

3. Nivel de satisfacción de realizar teletrabajo de acuerdo con el rango de edad

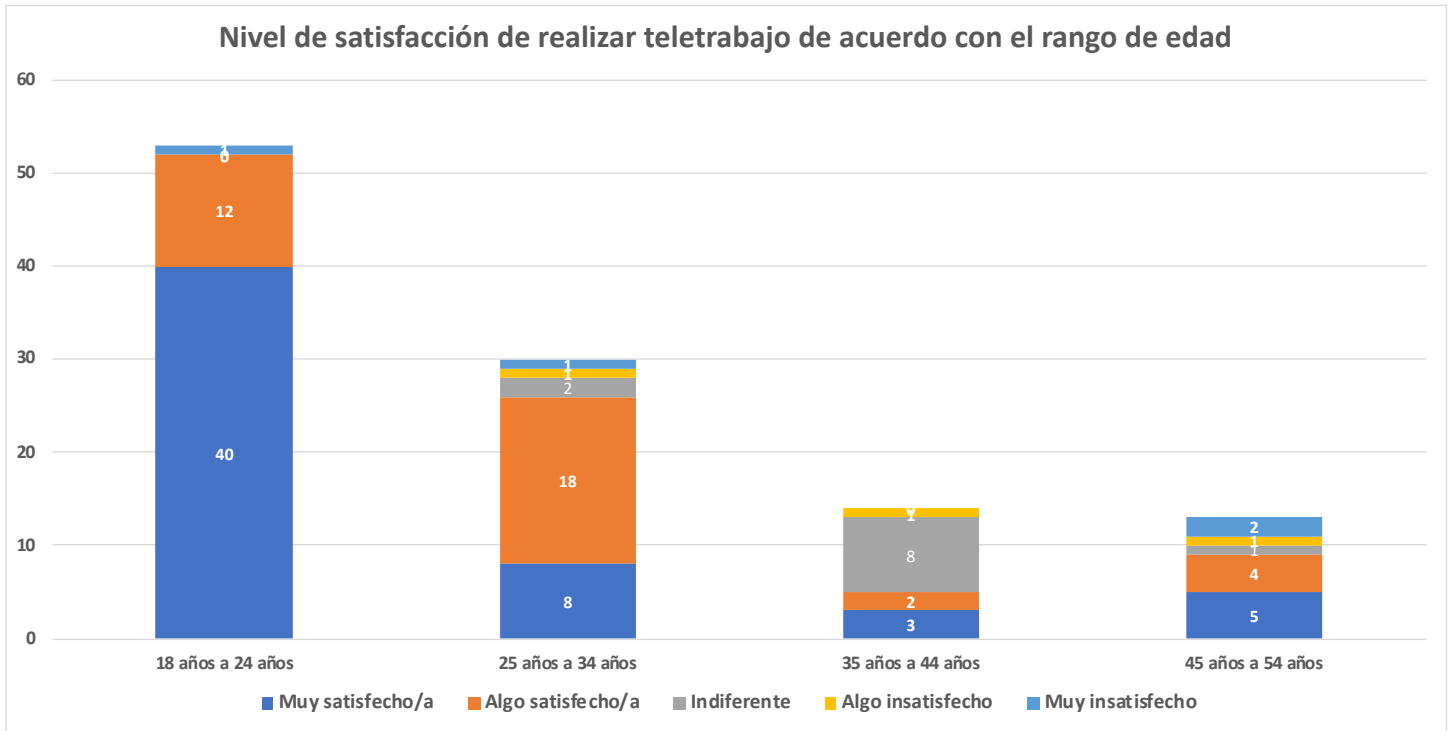


Gráfico 6.22 - Nivel de satisfacción vs rango de edad

De los 110 encuestados de Tegucigalpa que trabajan en una ONG y han realizado teletrabajo durante la pandemia, se identificó que el 44% de encuestados representa a jóvenes entre 18 y 34 años de edad, mismos que manifiestan estar satisfechos realizando su trabajo mediante teletrabajo. Las personas que sienten algún grado de insatisfacción son aquellos que oscilan en edades desde 35 años hasta 54 años. Lo que concluye que el grado de satisfacción está íntimamente ligado a la edad de los empleados.

4. Empleados que identificaron un cambio en la cultura organizacional de sus organizaciones y su relación con la productividad

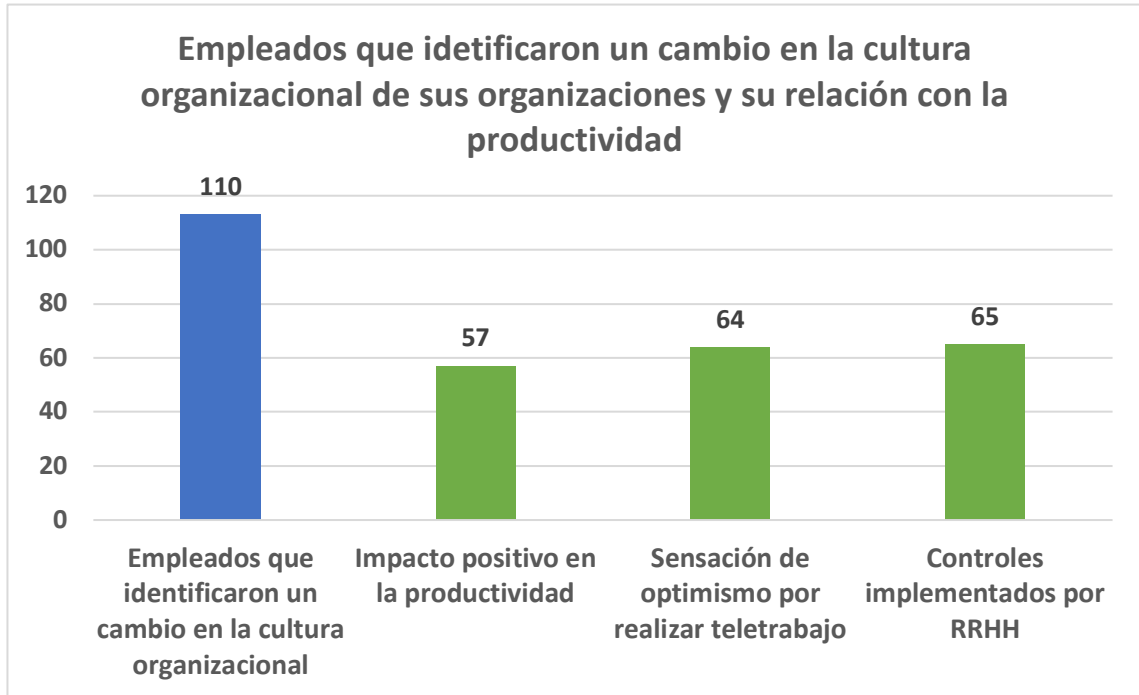


Gráfico 6.23 - Cambio de cultura organizacional vs impacto en la productividad

De los 110 encuestados de Tegucigalpa que trabajan en una ONG y han realizado teletrabajo durante la pandemia, se identificó que el 100% de los empleados tuvieron un impacto positivo en la productividad, además, el 100% se sentía especialmente motivado y optimista por realizar su trabajo mediante teletrabajo e indiscutiblemente el 100% de las organizaciones que sufrieron un cambio en la cultura organizacional impactaron en la gestión de RRHH implementando nuevos controles para la administración del personal.

5. Estado civil de los empleados en relación con la decisión de realizar teletrabajo o trabajar en la oficina

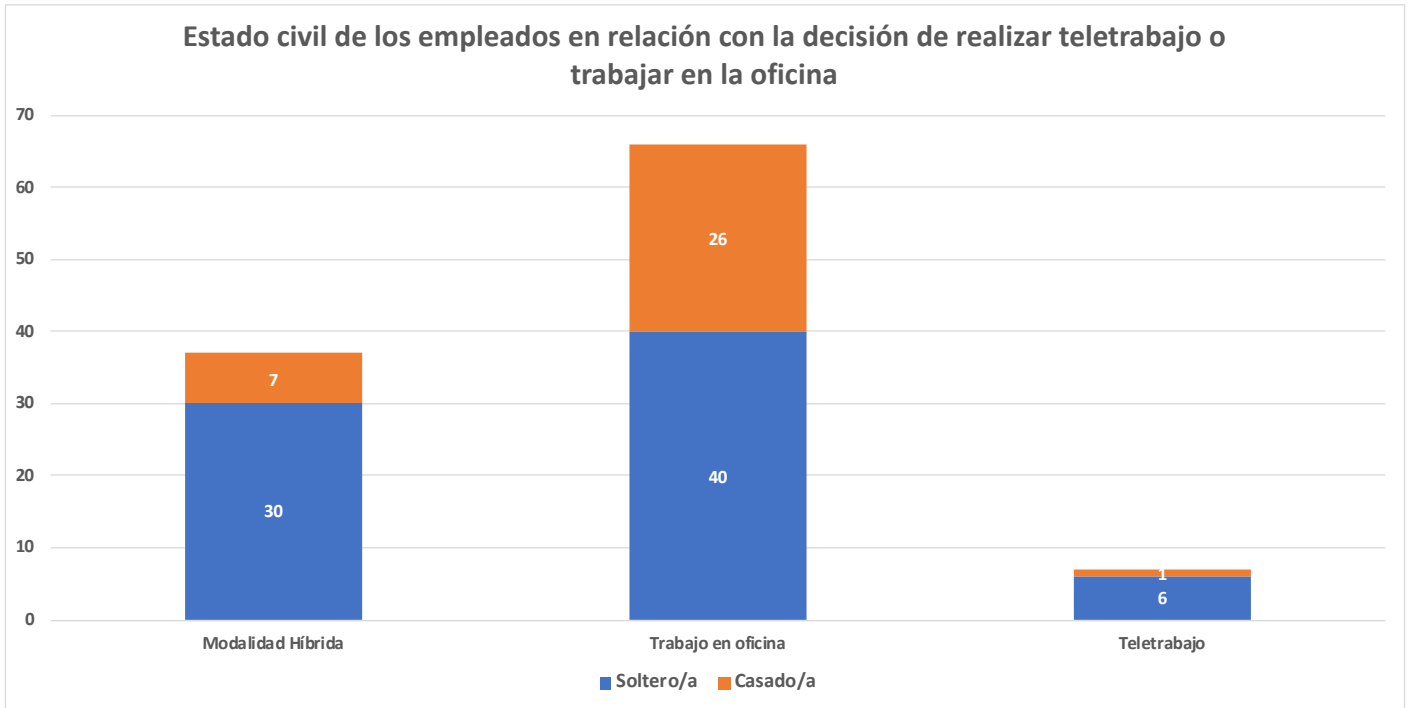


Gráfico 6.24 - Estado civil de los empleados vs preferencia de modalidad de trabajo

De los 110 encuestados de Tegucigalpa que trabajan en una ONG y han realizado teletrabajo durante la pandemia, se identificó que el 86% de los empleados que desean seguir realizando sus funciones mediante teletrabajo únicamente son personas solteras, mientras que el 76% de personas casadas desean retornar a las oficinas de trabajo de forma permanente.

6.3 Entrevistas a expertos

PERFIL 1	
Fecha:	Lunes, 6 de septiembre del 2021.
Hora:	3:00 p. m.
Nombre del entrevistado:	Licenciado Alberto Zepeda
Profesión del entrevistado:	Licenciado en Banca y Finanzas
Cargo del entrevistado:	Contador de Programas y Proyectos
Institución:	Plan Internacional
Ocupación:	Contador
Presentación. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el sector ONG?	Mi nombre es Alberto Zepeda trabajo de Contador en la ONG Plan Internacional. Actualmente estoy en el área Centro sur oriente tengo 4 años de trabajar en el sector ONG.
¿Puede realizar todas las funciones de su puesto de trabajo estando en teletrabajo?	Si he podido realizar todas mis funciones de mi puesto de trabajo realizándolas en casa desde que comenzó la pandemia.
¿Cómo considera que ha sido el proceso de adaptación al teletrabajo en su puesto de trabajo?	Realmente ha sido complejo ya que en el sistema ONG aquí en el país no estábamos preparados para trabajar en esta modalidad en un cien por ciento, estaba acostumbrado a ir a la oficina y tener los espacios físicos de concentración que tiene la organización, que en nuestras casas no contábamos con estos espacios mucho menos con los recursos para llevar acabo el trabajo como por ejemplo un buen internet En cambio tuve que adaptarme y

	acomodar en mi casa un espacio para poder trabajar y concentrarme.
¿Qué canales de comunicación utiliza para estar en contacto con el resto de los colaboradores cuando está realizando su trabajo en modalidad de teletrabajo?	Básicamente he utilizado la aplicación de Zoom, Skype, Teams y WhatsApp han sido de mucha ayuda estas herramientas para tener una comunicación efectiva también nuestro correo institucional, ya de una manera más formal con el equipo de trabajo no hemos tenido ningún inconveniente con la comunicación.
¿Cuál ha sido el apoyo que la ONG donde labora le ha brindado para realizar su trabajo con esta nueva modalidad del teletrabajo?	He recibido bastante apoyo la verdad la organización me ha permitido trasladar a mi casa activos necesarios que necesito para mi trabajo como ser impresora, laptop y demás suministros para poder adaptarnos y desempeñar bien nuestras funciones, también me han apoyado cuando se ha requerido con transporte de mi casa a la oficina y viceversa. No nos han generado costos a los empleados más bien nos han cuidado como personal en esta pandemia.
¿Qué cambios cree usted que produce el teletrabajo en la cultura organizacional donde labora?	Ha tenido un impacto tanto positivo como negativo, positivo desde el punto de vista es que los procesos son más ágiles y negativo es que las personas se han estresado más, porque no han respetado horarios de trabajo por estar desde casa algunos no han encontrado el balance.

<p>¿Cuáles considera usted que son las desventajas al estar en teletrabajo durante la pandemia?</p>	<p>Las ventajas ha sido la comodidad de nuestros hogares, ahorro de costos en transporte a la oficina. El trabajo en base a resultados no dependiendo las ocho horas que pasamos en la oficina sino las tareas realizamos que podemos realizar al día. Las reuniones a distancia nos han facilitado, no solo a los empleados sino también a nuestros socios.</p>
<p>¿Qué capacitaciones ha recibido de parte de la ONG para realizar sus funciones mediante teletrabajo?</p>	<p>Capacitaciones en si no, lo que se está recibiendo atreves de comunicación interna son como tips o consejos de la mejor manera de poder realizar nuestro trabajo desde casa.</p>

Tabla 6.3 - Entrevista a Contador de Programas y Proyectos

PERFIL 2	
Fecha:	Lunes, 6 de septiembre del 2021.
Hora:	2:00 p. m.
Nombre del entrevistado:	Licenciada Ada Ramírez
Profesión del entrevistado:	Licenciada en trabajo social
Cargo del entrevistado:	Oficial de Proyecto
Institución:	CARE Honduras
Ocupación:	Oficial de Proyectos
Presentación. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el sector ONG?	<p>Mi nombre es Ada Granado trabajo en la ONG CARE Honduras.</p> <p>Actualmente trabajo en el departamento de Operaciones como oficial de proyectos aquí en Tegucigalpa. Tengo diecisiete años de trabajar en ayuda humanitaria he pasado por diversos centros de aprendizaje.</p>
¿Puede ampliarnos acerca de su experiencia en su puesto de trabajo con el teletrabajo durante la pandemia?	<p>Al comienzo de la pandemia tenía el rol de Especialista Técnico de Prevención de Violencia en habilidades para la vida fue enfocarme bastante en la ayuda humanitaria. Estábamos coordinando muy fuertemente con las alcaldías municipales la entrega de kits para las familias necesitadas en nuestra zona de influencia, kits alimenticios, material de bioseguridad y al mismo tiempo estábamos con campañas de prevención contra la violencia de las niñas, niños y las mujeres porque en este tiempo de pandemia incremento bastante los índices de violencia.</p>

<p>¿Puede realizar todas las funciones de su puesto de trabajo estando en teletrabajo?</p>	<p>Si, Nuestra organización no ha parado labores y desde el comienzo de la pandemia hubo un repliegue por el tema del contagio, pero siempre hemos estado organizando labores de ayuda humanitaria, con nuestros voluntarios que tenemos en las comunidades y con los socios entonces no hubo el cien por ciento del paro de labores y se podría decir que logre cumplir con todas mis funciones en mi puesto de trabajo.</p>
<p>¿Qué herramientas y tecnologías le ha facilitado la ONG donde labora para realizar teletrabajo?</p>	<p>Se ha estado trabajando a través de la plataforma Zoom pagando el servicio para que las reuniones sean más extensas una herramienta bastante utilizada en nuestra organización se ha podido realizar talleres virtuales a docentes, reuniones con el DINAf otra herramienta que utilizamos es COVO para llevar control de las donaciones que nosotros llevamos al territorio de influencia y poder ir midiendo el impacto el cual nosotros estábamos llegando a las familias más vulnerables.</p>
<p>¿Cuáles considera usted que son las ventajas al estar en teletrabajo durante la pandemia?</p>	<p>Las ventajas es que podemos estar realizando simultáneamente varias actividades, como por ejemplo estar desarrollando un taller con jóvenes en temas de protección de la niñez y al mismo tiempo estamos impactando a casi todo un departamento de manera virtual.</p>
<p>¿Cómo se ha visto impactada su productividad en cuanto a las funciones que realiza en su puesto de trabajo a partir de la implementación del teletrabajo?</p>	<p>Si ha habido impacto, pero para bien el impacto se ha mantenido porque he logrado apoyar siempre estando en teletrabajo desde mi puesto a las familias vulnerables.</p>

<p>¿Cómo ha logrado una comunicación efectiva con su equipo de trabajo al estar en teletrabajo?</p>	<p>La comunicación ha sido fluida a través de los medios de comunicación como el correo institucional realizando reuniones semanales de cómo vamos con las metas propuestas midiendo las dificultades que se han presentado y buscando las mejores alternativas y siempre con la protección para evitar el contagio que fue trabajar al comienzo de la pandemia desde casa.</p>
<p>Presentación. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el sector ONG?</p>	<p>Mi nombre es Ada Granado trabajo en la ONG CARE Honduras. Actualmente trabajo en el departamento de Operaciones como oficial de proyectos aquí en Tegucigalpa. Tengo diecisiete años de trabajar en ayuda humanitaria he pasado por diversos centros de aprendizaje.</p>
<p>¿Puede ampliarnos acerca de su experiencia en su puesto de trabajo con el teletrabajo durante la pandemia?</p>	<p>Al comienzo de la pandemia tenía el rol de Especialista Técnico de Prevención de Violencia en habilidades para la vida fue enfocarme bastante en la ayuda humanitaria. Estábamos coordinando muy fuertemente con las alcaldías municipales la entrega de kits para las familias necesitadas en nuestra zona de influencia, kits alimenticios, material de bioseguridad y al mismo tiempo estábamos con campañas de prevención contra la violencia de las niñas, niños y las mujeres porque en este tiempo de pandemia incremento bastante los índices de violencia.</p>
<p>¿Puede realizar todas las funciones de su puesto de trabajo estando en teletrabajo?</p>	<p>Si, Nuestra organización no ha parado labores y desde el comienzo de la pandemia hubo un repliegue por el tema del contagio, pero siempre hemos estado organizando labores de ayuda humanitaria, con nuestros voluntarios que tenemos en las comunidades y con los socios entonces no hubo el cien por ciento</p>

	del paro de labores y se podría decir que logre cumplir con todas mis funciones en mi puesto de trabajo.
--	--

Tabla 6.4 - Entrevista a Oficial de proyecto

PERFIL 3	
Fecha:	Viernes, 3 de septiembre del 2021.
Hora:	4:00 p. m.
Nombre del entrevistado:	Licenciado Johnny López
Profesión del entrevistado:	Licenciado en Administración de negocios
Cargo del entrevistado:	Oficial de relacionamiento con donantes
Institución:	World Vision Honduras
Ocupación:	Relacionamiento con Donantes
¿Puede ampliarnos acerca de su experiencia en su puesto de trabajo con el teletrabajo durante la pandemia?	Mi experiencia ha sido reinventarme ya que mi trabajo se requiere más presencial, porque mi trabajo es en campo sin embargo la parte administrativa si he podido avanzar con unas funciones de escritorio durante la pandemia en teletrabajo.
¿Puede realizar todas las funciones de su puesto de trabajo estando en teletrabajo?	No todas, me ha tocado en cierto momento bien limitado viajar a campo de nuevo y la experiencia o la forma que hacia mi trabajo la he tenido que cambiar a virtual, en otras palabras, es adaptarme con una nueva modalidad de teletrabajo.
¿Qué canales de comunicación utiliza para estar en contacto con el resto de los colaboradores cuando está realizando su trabajo en modalidad de teletrabajo?	Las plataformas digitales como lo es Zoom, Skype, Teams etc.

<p>¿Cuál ha sido el apoyo que la ONG donde labora le ha brindado para realizar su trabajo con esta nueva modalidad del teletrabajo?</p>	<p>Más que todo acceso a la plataforma Zoom. Por otro lado considero que tiempo en el aspecto que ahora las personas para poder reunirnos tenemos que acordar cierta hora por los cambios de horario para poder tener exitosamente la reunión.</p>
<p>¿Cómo se ha visto impactada su productividad en cuanto a las funciones que realiza en su puesto de trabajo a partir de la implementación del teletrabajo?</p>	<p>Si ha bajado, talvez un porcentaje por el hecho de que mi trabajo es mas en campo, pero he tenido que buscar otros mecanismos para lograr cumplir mis funciones de manera virtual, sea dificultado un poco sin embargo pues el proceso de adaptación ha sido bueno para continuar con mis objetivos laborales.</p>
<p>¿Cuál ha sido el apoyo que la ONG donde labora le ha brindado para realizar su trabajo con esta nueva modalidad del teletrabajo?</p>	<p>Podríamos decir que en un 60%</p>
<p>¿Cuáles son su funciones principales en su puesto de trabajo?</p>	<p>Principalmente mi trabajo es llevar donantes de Estados unidos al campo y mostrarles los proyectos que tenemos como Visión Mundial Honduras en las diferentes Zonas del país. Más que todo mi trabajo es recolectar historias y lo hemos estado haciendo durante la pandemia atreves de las plataformas digitales por el cuidado al contagio del Covid19.grabamos el video para mostrarles para que puedan tener la experiencia en campo.</p>

<p>¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el sector ONG?</p>	<p>Tengo 14 años de laborar en el sector ONG.</p>
<p>¿Cuáles cree usted que son los retos que su organización está enfrentando en cuanto al teletrabajo?</p>	<p>Creo que uno de los mayores retos es la problemática es la conexión, en el aspecto que se tiene que comprometer calidad en cuanto el video de lo que mostramos, podemos grabar un video con una calidad alta pero choca con la velocidad del internet, entonces muchas veces al estar en una video llamada es video no se aprecia de la misma forma afectando en el momento la presentación a los donantes. Entonces lo que hago es que disminuyó la calidad del video para que mi público pueda ver el video de manera continua.</p>
<p>¿Qué capacitaciones ha recibido de parte de la ONG para realizar sus funciones mediante teletrabajo?</p>	<p>He recibido entrenamiento por medio de las plataformas digitales que utilizamos sobre cómo cuidarnos para no contagiarnos y cómo podemos obtener una comunicación más efectiva estando en teletrabajo.</p>

Tabla 5 - Entrevista a Oficial de relacionamiento con donantes

PERFIL 4	
Fecha:	Lunes, 13 de Septiembre de 2021
Hora:	3:00 pm
Nombre del entrevistado:	Ingeniero Marco Soto
Profesión del entrevistado:	Ingeniero en sistemas
Cargo del entrevistado:	Oficial de Monitoreo y Evaluación
Institución:	USAID del pueblo de los Estados Unidos de América
Ocupación:	Oficial de Monitoreo y Evaluación
¿Puede ampliarnos acerca de su experiencia en su puesto de trabajo con el teletrabajo durante la pandemia?	Si claro, mi experiencia en teletrabajo ha tenido varios desafíos porque mi trabajo es monitorear los avances de los proyectos en cuanto a los resultados de los objetivos en cada proyecto, el impacto que llevamos de en apoyo a los más vulnerables que es nuestra niñez y jóvenes en las zonas de apoyo.
¿Puede realizar todas las funciones de su puesto de trabajo estando en teletrabajo?	La verdad no, pero me ha tocado buscar la manera por medio de grupos virtuales trabajando en equipo, para dar resultados en mi puesto de trabajo ha sido un poco difícil porque no hemos podido llevar el apoyo como estamos acostumbrados a trabajar muy cerca de las personas.
¿Qué canales de comunicación utiliza para estar en contacto con el resto de los colaboradores cuando	Las plataformas más utilizada es Zoom, la organización me proporciono un usuario que me ayudado mucho y el correo institucional.

<p>está realizando su trabajo en modalidad de teletrabajo?</p>	
<p>¿Cuál ha sido el apoyo que la ONG donde labora le ha brindado para realizar su trabajo con esta nueva modalidad del teletrabajo?</p>	<p>Bastante se podría decir el apoyo, porque nos pudieron mantener por así decirlo con nuestro mismo salario y a la vez nos han proporcionado las herramientas necesarias además de que recursos humanos ha estado pendiente de nosotros y apoyándonos para realizar talvez no aun 100% nuestras funciones pero si no bajando la guardia de nuestro adjetivo como organización</p>
<p>¿Cómo se ha visto impactada su productividad en cuanto a las funciones que realiza en su puesto de trabajo a partir de la implementación del teletrabajo?</p>	<p>Ha tenido un impacto de un 50% talvez al principio de la pandemia cuando no se podía ir a campo, pero ahora considerando que permitiéndonos de nuevo hacer nuestro trabajo parte en casa y parte presencial se ha vuelto al nuevo normal teniendo el balance de nuevo en mi funciones.</p>

Tabla 6.6 - Entrevista a Oficial de Monitoreo y Evaluación

PERFIL 5	
Fecha:	Lunes, 13 de septiembre del 2021.
Hora:	1:00 pm
Nombre del entrevistado:	Licenciada Jenny Ramos
Profesión del entrevistado:	Licenciada en Psicología
Cargo del entrevistado:	Generalista de Gente y Cultura
Institución:	TECHO Honduras
Ocupación:	Psicóloga
¿Puede ampliarnos acerca de su experiencia en su puesto de trabajo con el teletrabajo durante la pandemia?	<p>Mi experiencia es de 6 años en el sector ONG el trabajo de recursos humanos como psicóloga .En este tiempo en Pandemia tuvimos que buscar mecanismos de cómo poder seguir apoyando al personal de manera virtual atreves de capacitaciones de cómo seguir con el trabajo desde casa, ayudando a controlar el estrés que estaba generando estar encerrados y no poder tener la libertad de antes y realizando un monitoreo constante de cómo se encontraban de salud además de otros apoyo que como recurso humanos hacemos.</p>
¿Puede realizar todas las funciones de su puesto de trabajo estando en teletrabajo?	<p>Si las mayores partes de mis funciones es desde oficina, aunque un 20% es el acompañamiento a los compañeros en campo a las oficinas que tiene la organización, pero siempre se realizó de manera virtual.</p>

<p>¿Qué canales de comunicación utiliza para estar en contacto con el resto de los colaboradores cuando está realizando su trabajo en modalidad de teletrabajo?</p>	<p>Utilizo el correo de la organización el WhatsApp que es más fácil para comunicarse y las llamadas telefónica.</p>
<p>¿Qué cambios cree usted que produce el teletrabajo en la cultura organizacional donde labora?</p>	<p>Creo que el no trabajar de manera presencial crea desafíos cuando se ha tenido la costumbre de siempre estar en contacto con el personal, pero como organización estamos haciendo todo lo posible para que estos cambios no sean negativos tratando que el clima laboral sea saludable para los empleados, teniendo reuniones siempre enfocados es nuestra esencia que es la ayuda humanitaria y la ves no olvidando que somos una familia trabajando en equipo.</p>
<p>¿Cuáles son los requisitos de la ONG donde labora para trabajar mediante teletrabajo?</p>	<p>El requisito es informales a su líder inmediato los días que estará en teletrabajo y los que estará en oficina y el líder lo comunica a recursos humano para estar enterados y llevar un control de que personal se puede rotar para no estar todo en oficina y evitar el contagio.</p>
<p>¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de la gestión del teletrabajo en las ONG?</p>	<p>Las fortalezas creo que nos hemos reinventado a mejorando habilidades como el uso de plataformas que nos permiten llegan a muchas personas a través de la tecnología, la organización se ha ahorro en costos y el impacto en la productividad no ha menguado porque los empleados han encontrado ese balance donde se concentran mejor y tiene la facilidad porque se miden</p>

	por sus resultados no necesariamente que cumplan con un horario de trabajo.
¿Cómo considera que ha sido el proceso de adaptación al teletrabajo en su puesto de trabajo?	Adaptarme al principio no fue fácil, en mi casa no tenía un espacio específico para trabajar porque no me llevaba trabajo a la casa, tuve que buscar un lugar donde no hubiera ruido y concentrarme y poder acondicionarlo con lo necesario.

Tabla 7 - Entrevista a Generalista de Gente y Cultura

PERFIL 6	
Fecha:	Lunes, 13 de septiembre del 2021.
Hora:	9:00 am
Nombre del entrevistado:	Ingeniero Mayra Funes
Profesión del entrevistado:	Ingeniero en Sistemas
Cargo del entrevistado:	Especialista de TI
Institución:	Save the Children Honduras
Ocupación:	Ingeniero en Sistemas
¿Puede ampliarnos acerca de su experiencia en su puesto de trabajo con el teletrabajo durante la pandemia?	Mi experiencia trabajando en ONG es de 8 años en el departamento de Tecnología de la información, trabajando específicamente en atención al cliente con todo el personal dando asistencia a sus computadora en instalación de programas que son parte de su trabajo, limpiezas y todo apoyo en cuanto a la tecnología a través de sistema llamado Ask Gabi y otras plataformas como Teams,
¿Puede realizar todas las funciones de su puesto de trabajo estando en teletrabajo?	Si gracias a Dios he podido realizar todas mis funciones de mi puesto de trabajo de manera remota. Desde la comodidad de mi casa.
¿Qué canales de comunicación utiliza para estar en contacto con el resto de los colaboradores cuando	Son Varios los canales, como ser Teams, Zoom, Skype, WhatsApp, correo electrónico

<p>está realizando su trabajo en modalidad de teletrabajo?</p>	
<p>¿Cómo se ha visto impactada su productividad en cuanto a las funciones que realiza en su puesto de trabajo a partir de la implementación del teletrabajo?</p>	<p>Un impacto positivo porque lo que hago me permite poder trabajar de manera remota donde me encuentre siempre y cuando tenga una buena conexión a internet la organización me ha permitido hacer el 100% de mis funciones desde casa.</p>
<p>¿Cuáles considera usted que son las principales limitantes de la gestión del teletrabajo en las ONG?</p>	<p>Las limitantes creo yo que está más en los recursos y apoyo que se le pueda dar al personal, en los recursos sino cuenta con una buena conectividad no se puede realizar teletrabajo y otra limitante que hay trabajo que sea hacer en el sector ONG. Que solo es en campo y hay puesto que los obliga a poder estar en esos lugares.</p>
<p>¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de la gestión del teletrabajo en las ONG?</p>	<p>Las fortalezas es que el teletrabajo ha venido ayudar en poder trabajar parte en casa y oficina teniendo un balance, también en mi experiencia el personal ha podido desarrollarse profesionalmente en el uso de las herramientas que han sido de vital importancia para seguir haciendo nuestro trabajo.</p>
<p>¿Cómo considera que ha sido el proceso de adaptación al teletrabajo en su puesto de trabajo?</p>	<p>En mi caso soy madre de dos niñas que requieran mi atención y era difícil con todo lo del hogar poder tener esa concentración que se tiene en la oficina, llegue a estresarme pero con ayuda de</p>

	capacitaciones y de mi familia pude tener ese apoyo y balance para poder adaptarme.
--	---

Tabla 6.8 - Entrevista a Especialista de TI

6.4 Hallazgos en las entrevistas

“Al inicio de la pandemia fue muy difícil adaptarme, pues estaba acostumbrada a realizar mi trabajo de forma tradicional, de hecho, consideraba que no había otra forma de hacerlo, sin embargo, algo positivo de la pandemia es que vino a romper paradigmas en muchos sentidos, uno de ellos fue que debemos reinventarnos las veces que sean necesarias.”

“Creo que a nivel país nos faltaba madurar mucho la idea del teletrabajo, yo había escuchado ya puestos que se desarrollaban bajo esa modalidad, no en las ONG, sino, en puestos relacionados con tecnologías en otras empresas, me atrevería a decir que a nivel de continente nos faltaba mucho, pero tuvimos que despertar para hacer andar esto, era teletrabajo sí o sí.”

“Lo más difícil fue trasladar la oficina al hogar, no teníamos preparado un espacio físico para poder trabajar cómodamente, a eso súmele el hecho de tener que lidiar con todas las responsabilidades juntas, el hogar, la familia y el trabajo, todo a la vez, pero la ONG sabía que esto iba a ocurrir y en cierta medida aplicó los controles necesarios y en el proceso de adaptación que repito, fue difícil, tuvieron mucha comprensión para con nosotros.”

“La mayoría de compañeros tenemos en común haber atravesado distintas facetas en cuanto al teletrabajo, por ejemplo, al inicio todos estábamos felices de escuchar que trabajaríamos un tiempo desde casa (creíamos que sería un par de semanas únicamente), después, por temas de confinamiento, pasamos meses de esta manera, y yo sé que todos en cierta medida querían regresar a la normalidad aunque eso significara regresar a los centros de trabajo, de hecho en cierta medida lo anhelábamos, luego nos acostumbramos por completo al

teletrabajo, se convirtió en nuestra normalidad definitiva y la solicitud de regresar a trabajar desde las oficinas agrado a algunos y a otros no, pero repito, debemos adaptarnos.”

“Trabajar desde casa debería ser igual que trabajar desde la oficina, considero que no debería haber diferencia, he escuchado que la problemática mayor está relacionada con los recursos, el internet, por ejemplo, muchos colaboradores tuvieron que contratar mejores servicios de internet y esto al final se traduce en dinero, gastos para los empleados que no son reconocidos por la ONG. Hay ventajas y desventajas.”

“Lo más lamentable del Covid, es que nos ha robado la alegría de compartir con las personas a diario, un café, un almuerzo, risas y recuerdos. En las ONG se da mucho un ambiente hospitalario entre los colaboradores, tanto que llegamos a considerarnos amigos muy cercanos en ocasiones, eso se extraña, pues, aunque tengamos herramientas de comunicación nunca será lo mismo.”

“La practicidad de realizar múltiples tareas a la vez es algo que considero ventajoso, y como lo considero así, en cierta medida aumentó mi necesidad por retribuir eso con trabajo de calidad.”

“Siempre he tenido una especie de rivalidad con la tecnología, pero con el teletrabajo tuve que solventar mis problemas, sino, ya me hubiesen reemplazado. La tecnología es un factor importante y determinante en el teletrabajo y para ventaja nuestra, la ONG nos facilitó toda la tecnología necesaria, contamos con todo, yo puedo fácilmente realizar el cien por ciento de mis actividades de manera remota.”

“El teletrabajo trae consigo la política de siempre en línea, los horarios de trabajo al parecer desaparecieron, no hay límites ni barreras, eso agota física, mental y emocionalmente, porque, aunque estemos desde la comodidad de nuestro hogar tenemos cosas que hacer antes y/o después de la jornada laboral. En ocasiones prefiero estar desde la oficina, entrar a las 8:30a.m y salir a las 5:00p.m. como antes de la pandemia solía suceder y no generaba conflictos de ningún tipo.”

6.5 Grupo focal

Hallazgos verbales

“Desde que realizamos teletrabajo siento más responsabilidad por entregar mis trabajos en el tiempo asignado y sin retrasos.”

“Siento que el teletrabajo tiene ventajas y desventajas, pero siempre son más las cosas positivas.”

“Yo pensaba que el teletrabajo sería por un par de meses nada más, ahora me siento extraña cuando voy a trabajar a la oficina”

“Algo que, si es muy negativo, es que ahora estoy disponible 24/7 y mis jefes se aprovechan de eso.”

“He tenido que adaptarme y reinventarme para poder cumplir con mis funciones en mi puesto de trabajo”

“Realmente ha sido complejo ya que en el sistema ONG aquí en el país no estábamos preparados para trabajar en esta modalidad”

“Adaptarme al principio no fue fácil, en mi casa no tenía un espacio específico para trabajar”

“Ayudamos a controlar el estrés que estaba generando estar encerrados y no poder tener la libertad de antes”

“Un impacto positivo porque lo que hago me permite poder trabajar de manera remota donde me encuentre siempre y cuando tenga una buena conexión a internet”

“ha sido un poco difícil porque no hemos podido llevar el apoyo como estamos acostumbrados a trabajar muy cerca de las personas”

“La ventaja es que podemos estar realizando simultáneamente varias actividades en teletrabajo”

“Nos hemos reinventado a mejorando habilidades como el uso de plataformas que nos permiten llegar a muchas personas a través de la tecnología”

“El trabajo en base a resultados no dependiendo las ocho horas que pasamos en la oficina sino las tareas que realizamos al día”

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

1. El teletrabajo fue la solución que encontraron las ONG de Tegucigalpa ante una crisis nunca antes experimentada. Gracias a su practicidad, el teletrabajo permitió que las ONG trabajaran con normalidad durante una de las épocas más complejas, además, permitió salvaguardar el estado de salud y vida de su recurso humano. El teletrabajo puede ser un arma de doble filo, puede ser la solución para las ONG o el problema de las mismas, es por ello que esta investigación tuvo como fin primario hacer un diagnóstico de la gestión que las ONG de Tegucigalpa realizaron durante el tiempo de pandemia, para determinar si existen oportunidades de mejora. Las encuestas aplicadas revelaron que los empleados en su mayoría se sienten conformes con el teletrabajo y la gestión que las ONG realizaron, sin embargo, a pesar de estar conformes con el teletrabajo, la mayoría de ellos prefieren tener un balance y apuestan a una modalidad de trabajo híbrida, es decir trabajar algunos días desde casa y otros desde la oficina.

2. Toda empresa se rige bajo normas y valores definidos, comunicados a sus empleados e implementados por todos los niveles jerárquicos, estas normas y valores son la razón de ser y la brújula de cada organización. Las ONG son organizaciones que generalmente no se desvían de estas normas y valores, se mantienen fieles a su cultura sin importar las circunstancias. A partir de lo suscitado por causa del COVID-19, las ONG de Tegucigalpa comprendieron que sin ajustes en su cultura organizacional el éxito en la gestión del teletrabajo no hubiese sido posible. Las encuestas demostraron que más del 90% de los empleados de las ONG identificaron que sus organizaciones realizaron cambios en su cultura y de hecho en

los análisis realizados se demostró que aquellas organizaciones que apostaron por un cambio fueron las mismas que obtuvieron resultados superiores, por ejemplo, mayor rendimiento por parte de sus empleados, mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte de sus colaboradores, mientras que aquellas organizaciones que no realizaron ajustes cuentan con una tasa de inconformidad sumamente alta por parte de sus colaboradores.

3. Un factor determinante para una gestión adecuada del teletrabajo por parte de las ONG de Tegucigalpa tuvo que ver con su habilidad para perseguir su misión y aprovechar las oportunidades que se estaban presentando durante el tiempo de pandemia. Aún la crisis puede convertirse en una oportunidad de reinventarse y finalizar la carrera con ventaja. La pandemia trajo consigo oportunidades para minimizar gastos administrativos, fortalecer la infraestructura tecnológica de sus organizaciones, salvaguardar la vida de sus funcionarios, mejorar las relaciones de confianza entre colaboradores y patronos, fomentó mayor compromiso por parte de los colaboradores, permitió realizar cambios en la cultura organizacional sobre todo en aspectos que desde antes de la crisis impactaban en el estado de conformidad de sus colaboradores y finalmente permitió a las ONG de Tegucigalpa mantener o bien, mejorar su reputación ante sus stakeholders (clientes, proveedores, patrocinadores, beneficiarios, afiliados, etc.). Los empleados de las ONG de Tegucigalpa afirmaron por medio de las encuestas realizadas que sus organizaciones les suministraron de los recursos mínimos para que pudieran realizar su trabajo sin ningún retraso, entre estos recursos se encuentran: equipo portátil, teléfono con plan de datos, vpn, software de mensajería, correo electrónico corporativo entre otros.

4. El teletrabajo ha permitido que las ONG sean más compatibles en las particularidades de cada trabajador, lo que implica un aumento del bienestar personal por el cuidado que se le ha dado y proporcionado a través de los suministros para realizar su trabajo desde casa con un incremento en la eficiencia y productividad. Ha sido fundamental establecer dinámicas de relacionamiento frecuente con los colaboradores, manteniendo videoconferencias, lo que ha sido clave para mantener el compromiso interno y cuidar la cultura organizacional.

5. En la gestión del Talento humano los resultados de estar en teletrabajo facilitan las condiciones de reclutamiento, al poder contratar al personal más cualificado sin importar su localización, Lograr un mayor índice de retención del personal capacitado. Mayor conciliación de la vida personal y laboral, que genera mejor calidad de vida. Por lo tanto, esta modalidad de trabajo permite la conciliación y el desarrollo de la motivación. La conciliación, puesto que permite tener más relación entre la vida familiar y la laboral. Y motivación por los beneficios que trae este tipo de trabajo al empleado, como lo son el ahorro de dinero y tiempo en los desplazamientos diarios, la reducción del estrés y mejora de la salud, el impulso del acceso a la formación en gestión online del trabajo, aprendizaje continuo.

6. Uno de los mayores retos que sigue afectando es el trabajo en campo que tiene cada organización, por causa de la pandemia atendiendo a una mayor demanda con menos empleados y voluntarios por las medidas tomadas para no aumentar el contagio del COVID19. ha limitado la movilidad a actividades esenciales y restricciones de horarios y de actividad. Ello ha afectado Convertir el trabajo presencial de una organización en uno virtual al 100 % o en una mezcla de ambos

conlleva una serie de retos tanto para los empleados que se encuentran en teletrabajo que no han logrado cumplir con todas sus funciones que residen en campo como para el líder de equipo virtual. El desafío es que cada ONG identifique que empleados pueden estar de manera parcial en teletrabajo para no disminuir su productividad y que empleados por otra parte pueden seguir en esta modalidad sin problema para no afectar sus objetivos.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

1. En el caso de que las ONG de Tegucigalpa definan el teletrabajo como un modelo continuo para el desarrollo de las obligaciones y actividades de sus colaboradores, deben definir una metodología de gestión del teletrabajo que contenga al menos un manual de políticas de teletrabajo, mismas que deben incluir lineamientos sobre el uso adecuado de los recursos y herramientas de trabajo asignados a cada colaborador; obligaciones y responsabilidades de los empleados y la organización; políticas sobre gestión del tiempo, entre otras las ONG consideren pertinentes. Dicha metodología debe contemplar aspectos relacionados con la capacitación de su personal en temas asociados al teletrabajo, por ejemplo, seguridad de la información y ciberseguridad, riesgo tecnológico entre otros. En el caso de que la institución desee prescindir del teletrabajo una vez finalizada la pandemia y todas las medidas de salubridad que esta trae consigo, la institución debe realizar un plan de retorno a la modalidad de trabajo tradicional ya que será necesario hacer ajustes nuevamente a las políticas y otros aspectos que fueron modificados durante la pandemia.

2. Se recomienda que las ONG de Tegucigalpa documenten los cambios que realizaron a sus normas y los comuniquen formalmente con sus empleados, de manera que cada uno esté al tanto de sus nuevos deberes y responsabilidades, además, debe documentar todos los procesos nuevos que fueron implementados durante la pandemia, en el caso de que junto al cambio de cultura haya existido una reformulación del plan estratégico o del plan operativo anual, estos deberían ser comunicados efectivamente a todas los niveles organizativos. Se sugiere que las organizaciones realicen un monitoreo

de la aplicación de estos cambios y los resultados para denotar la efectividad de los mismos o bien hacer los ajustes que se requieran.

3. Las ONG de Tegucigalpa deben actualizar su documentación asociada al plan de contingencia, plan de continuidad del negocio, plan de recuperación de desastres y plan de pruebas, de modo que, el alcance de estos incluya lo relacionado procesos de recuperación y contingencia ante una emergencia sanitaria, esta estrategia de continuidad operativa debe incluir más no limitarse a documentar los procesos realizados durante la pandemia para dar continuidad a las operaciones y adaptarse a la nueva forma de hacer negocio. Como buena práctica, se recomienda crear bitácoras en forma de resúmenes gerenciales que describan a grandes rasgos los principales esfuerzos que realizaron las instituciones y además los principales retos, dificultades y beneficios que la organización tuvo que enfrentar para adaptarse al cambio. Este informe es recomendable que incluya una proyección sobre donde consideran que la organización debería estar a corto, mediano y largo plazo.

4. Definir horarios y tiempos con los empleados para encontrar momentos para las labores individuales y grupales son esenciales para continuar con una mayor productividad que sea medida por objetivos. En condiciones ideales, quien opta por trabajar en casa de manera total o parcial (algunos días) debe haber demostrado suficiente madurez en su labor y habilidades blandas que le permitan interactuar y responder bien en forma remota, el acompañamiento de los líderes inmediatos juegan un papel fundamental en la productividad de cada empleado.

5. Establecer indicadores clave para los colaboradores. Trabajar bajo metas individuales y grupales que sean medibles y visibles para todos los miembros del equipo comunicación constante, es fundamental estar constantemente comunicando al resto del equipo en qué se está trabajando y coordinarse. Es muy recomendable sustituir llamadas por video llamadas. Tomar pausas activas. Descansar durante el día sirve para recuperar energía y mejorar nuestro desempeño, estableciendo horarios que permitan el balance vida trabajo.

6. Crear políticas que ayuden a la organización a seguir con la modalidad del teletrabajo sin afectar sus objetivos donde establezcan que empleados dependiendo sus funciones de perfil de puesto pueden optar a teletrabajo de manera parcial o total según las condiciones de cada uno, asociando el teletrabajo a flexibilidad horaria, siendo el teletrabajo una opción para todo el personal proporcionando las herramientas e instrumentos adecuados adecuando un plan de prevención de riesgos laborales donde ayude a cada ONG adaptarse a esta nueva modalidad.

TABLA DE CONGRUENCIA

Variable	Objetivos	Preguntas	Conclusión	Recomendación	Propuesta
Gestión del teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia	Desarrollar un Diagnóstico de la Gestión del Teletrabajo en las ONG durante la Pandemia.	¿Qué efecto tuvo el teletrabajo en las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia?	Gracias a su practicidad, el teletrabajo permitió que las ONG trabajaran con normalidad durante una de las épocas más complejas, además, permitió salvaguardar el estado de salud y vida de su recurso humano. El teletrabajo puede ser un arma de doble filo, puede ser la solución para las ONG o el problema de las mismas, es por ello que esta	En el caso de que las ONG de Tegucigalpa definan el teletrabajo como un modelo continuo para el desarrollo de las obligaciones y actividades de sus colaboradores, deben definir una metodología de gestión del teletrabajo que contenga al menos un manual de políticas de teletrabajo, mismas que deben incluir lineamientos sobre el uso adecuado de los recursos y herramientas de trabajo asignados a cada colaborador; obligaciones y	Se propone que las ONG de Tegucigalpa definan, documenten e implementen una metodología de gestión del teletrabajo y que esta esté aprobada por la autoridad que corresponda.

			<p>investigación tuvo como fin primario hacer un diagnóstico de la gestión que las ONG de Tegucigalpa realizaron durante el tiempo de pandemia, para determinar si existen oportunidades de mejora. Las encuestas aplicadas revelaron que los empleados en su mayoría se sienten conformes con el teletrabajo y la gestión que las ONG realizaron, sin embargo, a pesar de estar conformes con el teletrabajo, la mayoría de ellos prefieren tener un</p>	<p>responsabilidades de los empleados y la organización; políticas sobre gestión del tiempo, entre otras las ONG consideren pertinentes. Dicha metodología debe contemplar aspectos relacionados con la capacitación de su personal en temas asociados al teletrabajo, por ejemplo, seguridad de la información y ciberseguridad, riesgo tecnológico entre otros. En el caso de que la institución desee prescindir del teletrabajo una vez finalizada la pandemia y todas las medidas de salubridad que esta trae consigo, la institución debe realizar</p>	
--	--	--	---	--	--

			<p>balance y apuestan a una modalidad de trabajo híbrida, es decir trabajar algunos días desde casa y otros desde la oficina.</p>	<p>un plan de retorno a la modalidad de trabajo tradicional ya que será necesario hacer ajustes nuevamente a las políticas y otros aspectos que fueron modificados durante la pandemia.</p>	
--	--	--	---	---	--

Cultura organizacional	Identificar los cambios que impactaron en la cultura organizacional de las ONG de Tegucigalpa a partir de la adopción del teletrabajo.	¿Cuáles fueron los cambios que a nivel organizacional tuvieron que implementar las ONG de Tegucigalpa a causa del teletrabajo adoptado durante la pandemia?	A partir de lo suscitado por causa del COVID-19, las ONG de Tegucigalpa comprendieron que sin ajustes en su cultura organizacional el éxito en la gestión del teletrabajo no hubiese sido posible. Las encuestas demostraron que más del 90% de los empleados de las ONG identificaron que sus organizaciones realizaron cambios en su cultura y de hecho en los análisis realizados se demostró que aquellas organizaciones que	Se recomienda que las ONG de Tegucigalpa documenten los cambios que realizaron a sus normas y los comuniquen formalmente con sus empleados, de manera que cada uno esté al tanto de sus nuevos deberes y responsabilidades, además, debe documentar todos los procesos nuevos que fueron implementados durante la pandemia, en el caso de que junto al cambio de cultura haya existido una reformulación del plan estratégico o del plan operativo anual, estos deberían ser comunicados efectivamente a todas los niveles	Se propone a las ONG en Tegucigalpa formalizar los cambios organizacionales que han implementado durante la pandemia y que dichos cambios sean socializados por los canales que corresponda a todo el personal de la organización.
------------------------	--	---	--	--	--

			<p>apostaron por un cambio fueron las mismas que obtuvieron resultados superiores, por ejemplo, mayor rendimiento por parte de sus empleados, mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte de sus colaboradores, mientras que aquellas organizaciones que no realizaron ajustes cuentan con una tasa de inconformidad sumamente alta por parte de sus colaboradores.</p>	<p>organizativos. Se sugiere que las organizaciones realicen un monitoreo de la aplicación de estos cambios y los resultados para denotar la efectividad de los mismos o bien hacer los ajustes que se requieran.</p>	
--	--	--	--	---	--

Resiliencia operativa	Definir en base a hechos, las acciones tomadas por las ONG de Tegucigalpa para mantenerse operantes y superar eventos críticos.	¿Cómo reaccionaron las ONG de Tegucigalpa ante un evento crítico que impedía que las operaciones se realizaran con normalidad?	Aún la crisis puede convertirse en una oportunidad de reinventarse y finalizar la carrera con ventaja. La pandemia trajo consigo oportunidades para minimizar gastos administrativos, fortalecer la infraestructura tecnológica de sus organizaciones, salvaguardar la vida de sus funcionarios, mejorar las relaciones de confianza entre colaboradores y patronos, fomentó mayor compromiso por parte de los colaboradores,	Las ONG de Tegucigalpa deben actualizar su documentación asociada al plan de contingencia, plan de continuidad del negocio, plan de recuperación de desastres y plan de pruebas, de modo que, el alcance de estos incluya lo relacionado procesos de recuperación y contingencia ante una emergencia sanitaria, esta estrategia de continuidad operativa debe incluir más no limitarse a documentar los procesos realizados durante la pandemia para dar continuidad a las operaciones y adaptarse a la nueva forma de hacer	Se propone que cada ONG defina o en caso de contar con una, actualice su estrategia de contingencia que englobe dentro de sus políticas y procesos, protocolos a seguir en caso de una pandemia de igual o mayor escala que el Covid 19 o bien cualquier otro evento crítico. Esta actualización debe considerar la adopción del teletrabajo como medida de contingencia.
-----------------------	---	--	---	--	---

			<p>permitió realizar cambios en la cultura organizacional sobre todo en aspectos que desde antes de la crisis impactaban en el estado de conformidad de sus colaboradores y finalmente permitió a las ONG de Tegucigalpa mantener o bien, mejorar su reputación ante sus stakeholders (clientes, proveedores, patrocinadores, beneficiarios, afiliados, etc.).</p> <p>Los empleados de las ONG de Tegucigalpa afirmaron por medio de las encuestas</p>	<p>negocio. Como buena práctica, se recomienda crear bitácoras en forma de resúmenes gerenciales que describan a grandes rasgos los principales esfuerzos que realizaron las instituciones y además los principales retos, dificultades y beneficios que la organización tuvo que enfrentar para adaptarse al cambio. Este informe es recomendable que incluya una proyección sobre donde consideran que la organización debería estar a corto, mediano y largo plazo.</p>	
--	--	--	--	--	--

			realizadas que sus organizaciones les suministraron de los recursos mínimos para que pudieran realizar su trabajo sin ningún retraso, entre estos recursos se encuentran: equipo portátil, teléfono con plan de datos, vpn, software de mensajería, correo electrónico corporativo entre otros.		
Impacto en la productividad	Determinar cómo el teletrabajo impactó la productividad de	¿Cuál ha sido el resultado de la estrategia implementada por las ONG de	El teletrabajo ha permitido que las ONG sean más compatibles en las particularidades de cada trabajador, lo que implica un	Definir horarios y tiempos con los empleados para encontrar momentos para las labores individuales y grupales son esenciales para continuar con una	Se propone a todas las ONG en Tegucigalpa capacitar a su personal, con herramientas y tecnologías, además del cuidado al

	los colaboradores de las ONG de Tegucigalpa durante la pandemia.	Tegucigalpa para continuar sus operaciones durante la pandemia?	aumento del bienestar personal por el cuidado que se le ha dado y proporcionado a través de los suministros para realizar su trabajo desde casa con un incremento en la eficiencia y productividad.	mayor productividad que sea medida por objetivos.	personal para que ayude a cada organización con una mejor desempeño de su personal que realiza teletrabajo mejorando su productividad.
Gestión del talento humano	Analizar el proceso de reinversión que atravesaron las ONG en cuanto a la gestión del talento humano a causa del teletrabajo.	¿Qué incidencia tuvo la gestión del talento humano en los resultados derivados de la implementación del teletrabajo en	En la gestión del Talento humano los resultados de estar en teletrabajo facilitan las condiciones de reclutamiento, al poder contratar al personal más cualificado sin importar su localización, Lograr un mayor índice de retención del personal capacitado.	Establecer indicadores clave para los colaboradores. Trabajar bajo metas individuales y grupales que sean medibles y visibles para todos los miembros del equipo	Se propone a las ONG en Tegucigalpa implementar nuevos tipos de reclutamiento de manera virtual que ayude a identificar el personal clave para trabajar en teletrabajo.

		las ONG de Tegucigalpa?			
Retos del teletrabajo para las ONG de Tegucigalpa	Enumerar los retos que las ONG de Tegucigalpa tuvieron que superar previo, durante y posterior a la adopción del teletrabajo.	¿Cuáles fueron los retos más importantes que las ONG de Tegucigalpa tuvieron que enfrentar en la gestión del teletrabajo durante la pandemia?	Retos que han enfrentado las ONG 1.ha limitado la movilidad a actividades esenciales 2. y restricciones de horarios y de actividad. 3. Ello ha afectado Convertir el trabajo presencial de una organización en uno virtual al 100 %	Crear políticas que ayuden a la organización a seguir con la modalidad del teletrabajo sin afectar sus objetivos donde establezcan que empleados dependiendo sus funciones de perfil de puesto pueden optar a teletrabajo de manera parcial o total según las condiciones de cada uno, asociando el teletrabajo a flexibilidad horaria, siendo el teletrabajo una opción para todo el personal.	Se propone que cada ONG Establezca reglamentos claros que ayuden a los empleados y la organización con un mejor control del personal que desee y tener las competencias para laborar en la modalidad de teletrabajo.

			<p>4.Una mezcla de ambos conlleva una serie de retos tanto para los empleados que se encuentran en teletrabajo que no han logrado cumplir con todas sus funciones que residen en campo como para el líder de equipo virtual.</p>		
--	--	--	--	--	--

Tabla 9 - Tabla de congruencia

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA

Nevárez, L. (2020). *Las percepciones de los trabajadores frente al teletrabajo durante la pandemia Covid-19, caso de estudio realizado a los residentes de una urbanización del Cantón Daule*. Recuperado el 3 de agosto de 2021 de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15593/1/T-UCSG-PRE-JUR-MD-TSO-65.pdf>

Ortiz, H. & Alvarez, C. (2021). *Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia*. Recuperado el 3 de agosto de 2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011437>

Peiró, JM. & Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea*. Recuperado el 3 de agosto de 2021 de <https://umivale.es/dam/web-corporativa/Documentos-prevenci-n-y-salud/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-planteaf.pdf>

García, F., Alvarez, S. & Deceno, G. (2020). *Análisis del clima organizacional de la empresa nacional petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la covid19*. Recuperado el 3 de agosto de 2021 de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11672/1/2020_Alvarez%20Valera.pdf

Alvarado, A. & Vallejo, G. (2020). *Retos del teletrabajo en tiempos de pandemia*. Recuperado el 3 de agosto de 2021 de <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19020/Retos%20de%20teletrabajo%20en%20tiempos%20de%20pandemia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Agurcia, P. (2021). *El impacto del COVID-19 en empresas sin fines de lucro*. Recuperado el 3 de agosto de 2021 de https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S157825492020000100003&script=sci_abstract&tlng=en

Ardila, C. (2015). *Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en*

Bogotá. Recuperado el 4 de agosto de 2021 de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14011>

Gonzalez, A., Florez, K. & Vera, V. (2014). *Gestión del cambio y el teletrabajo*. Recuperado el 4 de agosto de 2021 de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/385>

Sosa, S. & Verano, D. (2001). *La influencia del teletrabajo en la dirección y gestión de recursos humanos*. Recuperado el 4 de agosto de 2021 de <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/71912>

Revista Científica Ecociencia (2018). *Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín*. Recuperado el 4 de agosto de 2021 de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/111>

Ibarra, P., Velarde, M., Olmos, E. & Santillan, M. (2019). *Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín*. Recuperado el 7 de agosto de 2021 de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/111>

Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. Recuperado el 8 de agosto de 2021 de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n145/0123-5923-eg-33-145-00352.pdf>

Beckhard, R. (2019). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, obra clásica del ámbito organizacional corporativo*. Recuperado el 8 de agosto de 2021 de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

García, V. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. Recuperado el 9 de agosto de 2021 de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332017000100004&script=sci_arttext

Federación Colombiana de Gestión Humana, (2021). *Teletrabajo y Cultura Organizacional ¿Oportunidad o amenaza?* Recuperado el 9 de agosto de 2021 de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/teletrabajo-y-cultura-organizacional/>

Garden, C. (2021), *La confianza como “pilar fundamental” para el éxito del teletrabajo.* Recuperado el 9 de agosto de 2021 de <https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/2021/03/27/la-confianza-como-pilar-fundamental-para-exito-del-teletrabajo-721631-300.html>

Beltran, A. (2015). *LIDERES EN UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE PODER.* Recuperado el 9 de agosto de 2021 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6929/LIDERES%20EN%20UNA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20PODER.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20liderazgo%20organizacional%20representa%20y,mejorar%20sus%20capacidades%20e%20intelecto.>

Revista Científica Tecnológica, (2020). *¿Por qué es importante la tecnología para el teletrabajo?* Recuperado el 9 de agosto de 2021 de <https://www.revistacientificatech.com/teletrabajo/por-que-es-importante-tecnologia-para-teletrabajo>

Universidad Americana de Europa, (2020). *¿Qué es la comunicación asertiva dentro de la cultura organizacional?* Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://unade.edu.mx/que-es-la-comunicacion-asertiva/>

Drucker, P. (1989). *¿Qué pueden aprender las empresas de las ONG?* Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2012/02/lo-que-las-empresas-deberian-aprender-de-las-ong-y-siguen-ignorando/>

Yurima, E. (2020). *Conflicto ante los cambios en las organizaciones complejas y su incidencia en la cultura.* Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7863437.pdf>

Guzmán, A. & Abreo, C. (2017). *Las habilidades del teletrabajador para la competitividad*. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://www.redalyc.org/journal/631/63154910002/html/>

Organización Internacional del Trabajo, 2020. *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Couto, J. 2021. *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Gonzales, A. 2021, *Teletrabajo en el mundo post-COVID: reajustar la estrategia técnica para apoyar mejor a los empleados*. Recuperado el 11 de agosto de 2021 de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/144566/Teletrabajo-en-el-mundo-post-COVID-reajustar-la-estrategia-tecnica-para-apoyar-mejor-a-los-empleados>

Corso, D. 2021. *Un nuevo escenario laboral Resiliencia organizacional para hacer frente al COVID-19*. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/covid-19-nuevo-escenario-laboral.html>

Marzan, M., 2018. *Gestión del cambio para el Teletrabajo*. Recuperado el 7 de agosto de 2021 de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-79664.html>

ACIS. (2019). *acis.org.co*. Obtenido de <https://acis.org.co/portal/content/noticiasdeinteres/8-estrategias-de-gesti%C3%B3n-de-talento-humano-para-sobrellevar-la-pandemi>

Alvarez, F. (13 de mayo de 2020). *Banco de desarrollo de America Latina*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/la-importancia-de-la-productividad-en-tiempos-de-crisis/>

Balanza, B. (2020). *latam.mercer.com*. Obtenido de <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/productividad-y-compromiso-durante-el-trabajo-en-casa.html>

Cavanna, J. M. (20 de febrero de 2012). *compromisoempresarial.com*. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2012/02/lo-que-las-empresas-deberian-aprender-de-las-ong-y-siguen-ignorando/>

Cortes, C. (2010). *plataformaong.org*. Obtenido de https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf

Financiero, E. C. (4 de julio de 2021). *El Capitan Financiero.com*. Obtenido de <https://elcapitalfinanciero.com/pandemia-impacto-la-productividad-y-el-bienestar-del-empleado-revela-encuesta/>

GCON4. (05 de abril de 2019). Obtenido de GCON4.

Gines, A. (12 de junio de 2020). *elperiodico.com*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/activos/empleo/20200612/retos-teletrabajo-pandemia-coronavirus-7996066>

Gonzales, A. (03 de mayo de 2021). *rrhhdigital.com/*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/146757/Claves-en-la-gestion-del-talento-ante-los-nuevos-retos-provocados-por-la-pandemia?target=self>

Gutierrez, C. (2020). *home.kpmg*. Obtenido de <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/rol-departamento-recursos-humanos.html>

Hector, P. (2020). *Compromiso Empresarial*.

Lealtad, F. (5 de junio de 2020). *fundacionlealtad.org*. Obtenido de <https://www.fundacionlealtad.org/impacto-covid-19-en-el-tercer-sector-la-historia-detras-de-la-cifra/>

Mischke, L. T. (21 de abril de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-productividad-despues-de-la-pandemia-20210421-0125.html>

Morris. (2020). *repositorio.cepal.org*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

Ocampo, H. (2020). *prisma.org.pe*. (19 de marzo de 2021). Obtenido de <https://www.prisma.org.pe/destacados/prisma-talks-consejos-para-un-trabajo-remoto-saludable/>

Quintana, J. P. (14 de agosto de 2021). *observatoriorh.com*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-pandemia-acelera-la-revolucion-de-los-rrhh.html>

Asnai, Jaime, (2020). *Cómo mantener el compromiso de los empleados desde la distancia*. Recuperado el 12 de agosto de 2021 de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/141784/Como-mantener-el-compromiso-de-los-empleados-desde-la-distancia>

Arce, D. (2021). *La batalla para no perder el compromiso de los trabajadores durante la pandemia*. Recuperado el 12 de agosto de 2021 de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-batalla-para-no-perder-el-compromiso-de-los-trabajadores-durante-la-pandemia>

Catalbiano, G. (2021). *Resiliencia organizacional: qué es, cómo funciona, cuáles son sus elementos y qué tan importante es en el marketing*. Recuperado el 12 de agosto de 2021 de <https://rockcontent.com/es/blog/resiliencia-organizacional/>

Hernández Sam pieri & Mendoza, (2008). *Ciencias de la educación*. Recuperado el 18 de agosto de 2021 de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>

Montano, J. (28 de marzo de 2021). *Investigación no experimental*. Liferder. Recuperado el 18 de agosto de 2021 de <https://www.liferder.com/investigacion-no-experimental/>.

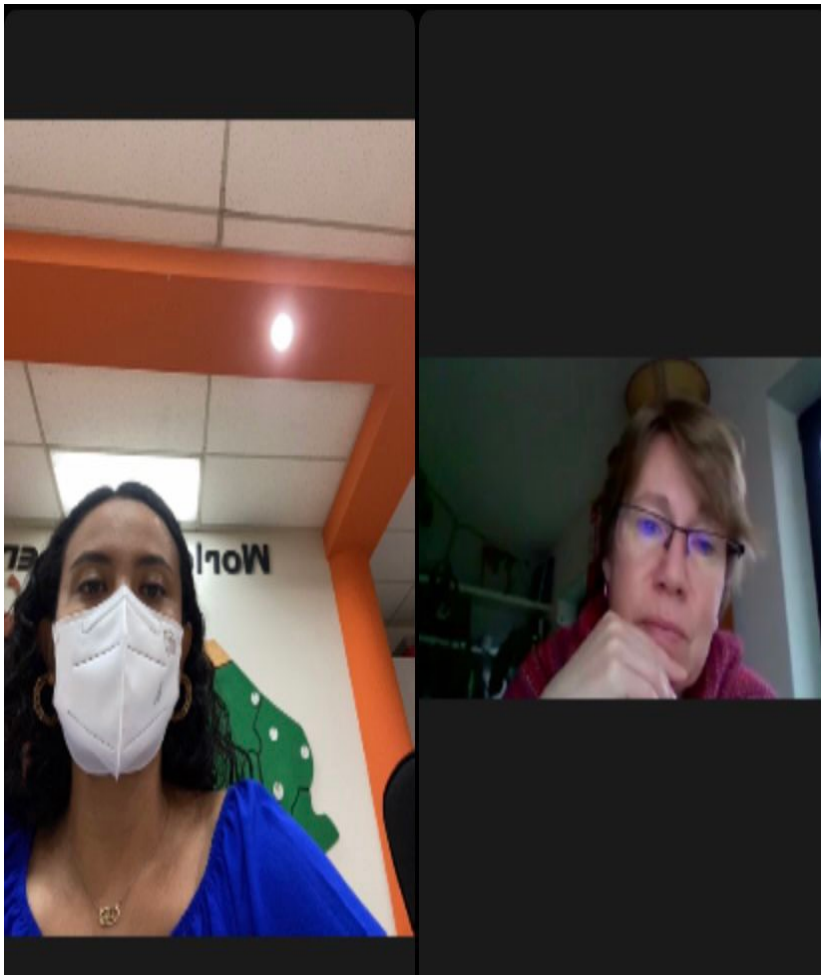
Según Camar, T. (2015). *Métodos de investigación científica v3.0*. Recuperado el 18 de agosto de 2021 de <https://tiposdeinvestigacion.org/transversal/>

Martínez, M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Recuperado el 18 de agosto de 2021 de <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-tecnica-grupos-focales-S2007505713726838>

Universidad de Guadalajara (2021). *Clasificación general de las fuentes de información*. Recuperado el 18 de agosto de 2021 de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion#:~:text=Fuentes%20primarias%3A%20contienen%20informaci%C3%B3n%20original,o%20evaluada%20por%20nadie%20m%C3%A1s.&text=Se%20utilizan%20cuando%20no%20se,la%20fuente%20no%20es%20confiable>.

CAPÍTULO X. ANEXOS

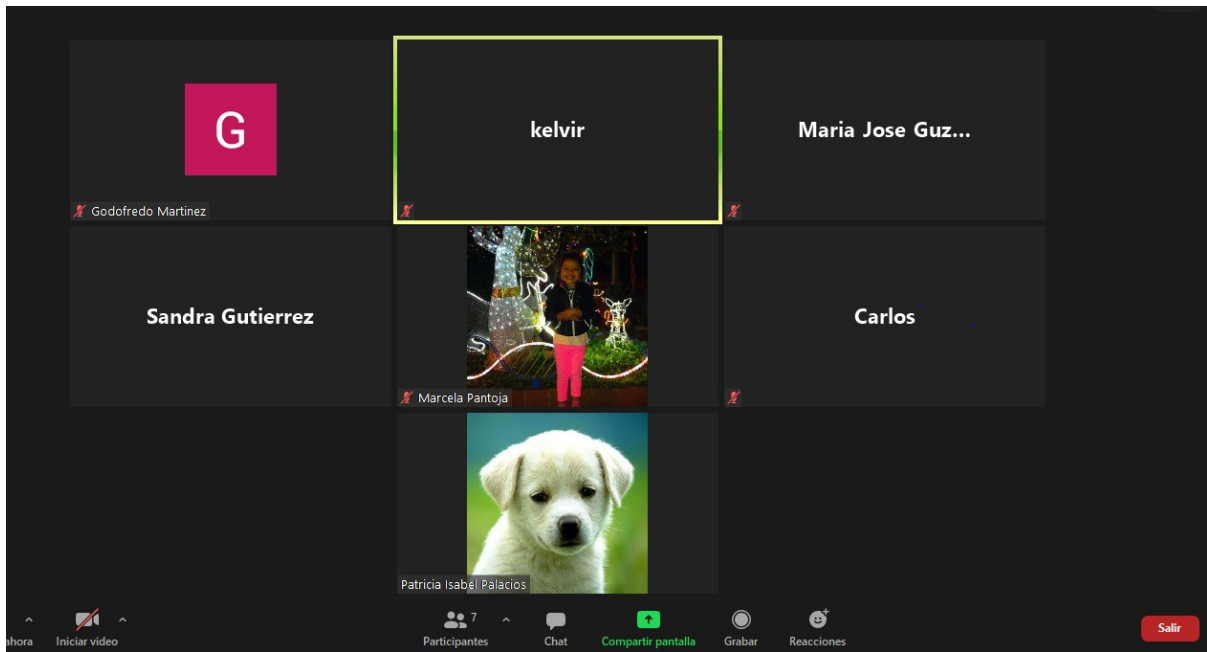
Fotografías de entrevistas virtuales




Fotografía de entrevista presencial



Fotografía de grupo focal



Fotografía de encuesta aplicada



ENCUESTA PARA DETERMINAR LA GESTIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ONG DE TEGUCIGALPA DURANTE LA PANDEMIA

Descripción del formulario

¿Es en la actualidad empleado de una ONG o trabajó en una ONG durante la pandemia? *

Sí

No

¿Su organización hace o ha hecho uso del teletrabajo como modalidad de trabajo durante la pandemia? *

Sí

No

¿Qué tan satisfecho/a está con los ajustes que la organización hizo para trabajar desde casa? *

Muy satisfecho/a

Algo satisfecho/a

Indiferente

¿En comparación con la modalidad de trabajo tradicional, se siente más optimista o pesimista respecto a trabajar desde casa? *

- Optimista
- Pesimista
- Más o menos lo mismo

¿Considera que el teletrabajo tuvo un impacto positivo o negativo en su productividad? *

- Tuvo un impacto positivo
- Tuvo un impacto negativo
- No tuvo ningún impacto

¿Cuáles han sido los mayores retos que ha enfrentado al trabajar desde casa? *

- Dificultad para comunicarme con mis compañeros de trabajo
- Distanciamiento social
- Espacio físico disponible para trabajar
- Cuidado de los niños
- Demasiadas distracciones en el hogar
- No tener acceso a herramientas tecnológicas
- No tener acceso a la información necesaria para realizar el trabajo en casa
- Conectividad a internet
- Problemas de electricidad
- Otra...

¿En comparación con la modalidad de trabajo tradicional, se siente más optimista o pesimista respecto a trabajar desde casa? *

- Optimista
- Pesimista
- Más o menos lo mismo

¿Considera que el teletrabajo tuvo un impacto positivo o negativo en su productividad? *

- Tuvo un impacto positivo
- Tuvo un impacto negativo
- No tuvo ningún impacto

...

¿Cuáles han sido los mayores retos que ha enfrentado al trabajar desde casa? *

- Dificultad para comunicarme con mis compañeros de trabajo
- Distanciamiento social
- Espacio físico disponible para trabajar
- Cuidado de los niños
- Demasiadas distracciones en el hogar
- No tener acceso a herramientas tecnológicas
- No tener acceso a la información necesaria para realizar el trabajo en casa
- Conectividad a internet
- Problemas de electricidad

¿Considera que su institución ha realizado ajustes a la cultura organizacional que estaba vigente * antes de comenzar la pandemia?

- Si
- No

¿Considera que el departamento de RRHH de su organización ha implementado los controles y medidas suficientes para permitir al personal que realiza teletrabajo realizar sus funciones de forma adecuada? *

- Si
- No
- Podría mejorar

¿Considera que cuenta con todos los recursos necesarios para realizar su trabajo mediante teletrabajo? *

- Si
- No

¿Qué herramientas le ha brindado su organización para realizar su trabajo mediante teletrabajo? *

- Laptop
- VPN
- Teléfono
- Software corporativo de mensajería
- Correo corporativo

¿Cómo ha sido la modalidad de teletrabajo implementada en su organización durante la pandemia? *

- Permanente
- Híbrida
- Ya no realizamos teletrabajo

¿En cuanto al tiempo de trabajo, considera que el horario regular de trabajo se respeta o el horario se extiende cuando se trabaja mediante teletrabajo? *

- El horario de trabajo sigue siendo el mismo
- Pocas veces trabajo más tiempo del establecido
- Cuando hago teletrabajo atiendo mis funciones sin importar la hora

¿Considera que su organización ha realizado todos los esfuerzos necesarios para cumplir con sus funciones y responsabilidades a pesar de las limitaciones que la pandemia trajo consigo? *

- Sobre manejo del tiempo
- Sobre ciberseguridad
- Sobre gestión de activos de información
- Sobre gestión de activos tecnológicos
- Sobre mi puesto de trabajo únicamente
- Pocas veces trabajo más tiempo del establecido
- No he recibido capacitaciones

...

¿Considera que las funciones y responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo pueden realizarse en su totalidad mediante teletrabajo? *

Si

No

¿Si de usted dependiera, elegiría continuar trabajando mediante teletrabajo o de forma tradicional? *

Prefiero el teletrabajo

Prefiero el trabajo tradicional (oficina)

Prefiero una modalidad híbrida (teletrabajo y oficina)

De cualquier forma me siento cómodo

Seleccione su ciudad de residencia *

Tegucigalpa

San Pedro Sula

Otra...

Favor indique su género *

Femenino

Masculino