



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL
EJÉRCITO DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**HEIDI CAROLINA PORTILLO LAGOS
YURI ANGÉLICA MEJÍA LAGOS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO

GENERAL/PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL
EJÉRCITO DE HONDURAS**

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

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ASESOR METODOLÓGICO
VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO
GABRIELA HUNG MEJÍA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2
NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024
Heidi Carolina Portillo Lagos
Yuri Angélica Mejía Lagos

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PPROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL EJÉRCITO DE HONDURAS

**HEIDI CAROLINA PORTILLO LAGOS
YURI ANGÉLICA MEJÍA LAGOS**

RESUMEN

El propósito de este estudio fue abordar la problemática en relación a la participación que tienen las mujeres militares que forman parte activa del ejército de Honduras, por lo que el objetivo planteado fue proponer la implementación de estrategias de recursos humanos con enfoque de género, a través del diseño de técnicas de compensación justas orientadas al reconocimiento de las competencias del personal, con el fin de garantizar que existan oportunidades de crecimiento equitativas y así disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres en la institución militar, para lo cual se desarrolló una metodología de investigación mixta, aplicando encuestas a las mujeres oficiales y suboficiales, y entrevistando a expertos nacionales e internacionales con el propósito de conocer sobre sus experiencias, perspectivas e identificar que propuestas de mejoras se podrían recomendar. Obteniendo como resultado que las mujeres consideran que tienen una participación en los programas de formación, capacitación y que sienten que existe estabilidad laboral, asimismo los salarios son equitativos y recibidos puntualmente, pero después de analizar la normativa de fuerzas armadas se identificó que existen algunas particularidades que pueden debilitar las acciones que se realizan para garantizar la equidad de género en la institución., por lo que se consideró necesario presentar una propuesta de mejora conteniendo varios programas que apoyarán la gestión que lleva a cabo el área de recursos humanos del ejército.

Palabras claves: compensación, competencias laborales, equidad de género. recursos humanos.



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL OF STRATEGIES FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES WITH A GENDER APPROACH IN THE HONDURAS ARMY

**HEIDI CAROLINA PORTILLO LAGOS
YURI ANGÉLICA MEJÍA LAGOS**

ABSTRACT

The purpose of this study was to address the problem in relation to the participation of military women who are an active part of the Honduran army, so the objective was to propose the implementation of human resources strategies with a gender focus, through of the design of fair compensation techniques aimed at recognizing the competencies of personnel, in order to guarantee that there are equitable growth opportunities and thus reduce inequality gaps between men and women in the military institution, for which a methodology was developed mixed research, applying surveys to female officers and non-commissioned officers, and interviewing national and international experts with the purpose of learning about their experiences, perspectives and identifying what proposals for improvements could be recommended. Obtaining as a result that women consider that they have a participation in the training programs and that they feel that there is job stability, also the salaries are equitable and received on time, but after analyzing the regulations of the armed forces it was identified that there are some particularities that can weaken the actions carried out to guarantee gender equality in the institution. Therefore, it was considered necessary to present an improvement proposal containing several programs that will support the management carried out by the army's human resources area.

Palabras claves: compensation, gender equity, human resources, job skills.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedicamos primeramente a Dios todopoderoso por ser el pilar inspirador y guía de nuestras vidas, a nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional en todo momento, en especial a nuestra abuela Victoria Lagos (Q.D.D.G.), quien con su amor, humildad y cariño logró inculcarnos buenos valores y principios que determinan las personas y profesionales en las que nos hemos convertido, teniendo la fe y la confianza que ella desde el cielo hoy celebra nuestros éxitos. A nuestra madre Gloria Esperanza Lagos, quien nos ha acompañado en cada una de las etapas de nuestras vidas y en especial a nuestros hijos y sobrinos, Andrea Victoria Romero, Diego Cartagena y Emily Vitoria Cartagena, quienes con su luz y alegría vinieron a motivar nuestras vidas y a comprometernos a ser el mejor ejemplo que ellos puedan seguir, de igual manera a cada una de las personas que colaboraron para que lográramos culminar y alcanzar esta nueva meta.

Heidi Carolina Portillo Lagos

Yuri Angélica Mejía Lagos

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, damos gracias a Dios por la oportunidad que nos brindó de culminar una nueva meta juntas, a nuestras familias quienes a través de su paciencia y comprensión nos brindaron su apoyo incondicional, asimismo a nuestros compañeros que en más de alguna ocasión se convirtieron en nuestros cómplices y amigos, apoyándonos para alcanzar nuestros objetivos durante las clases, y sobre todo a nuestros queridos maestros quienes nos brindaron sus valiosos conocimientos, aportes y experiencias, con los que hoy logramos fortalecer nuestra formación profesional. De igual manera agradecemos al Comandante del Ejército de Honduras, General de Brigada Carlos Efraín Aguilar Hernández, por abrirnos las puertas de la institución y darnos la oportunidad de realizar esta investigación, apoyándonos en cada momento. No queremos dejar la oportunidad de agradecer a nuestras asesoras por las horas dedicadas a la revisión y fortalecimiento de este documento, en especial a la asesora metodológica PhD. Patricia Vianney Villalta Rivera y a la asesora temática, Mrh. Gabriel Hung Mejía, por brindarnos su apoyo desde el primer día que lo solicitamos, de igual manera a todas las personas que compartieron sus conocimientos y opiniones respecto a este importante tema.

Heidi Carolina Portillo Lagos

Yuri Angélica Mejía Lagos

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	12
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	15
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	15
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	17
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	19
2.3 MARCO LEGAL.....	21
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	28
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	28
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	28
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	30
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	31
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34
3.2.1 ENFOQUE	34
3.2.2 ALCANCE.....	34
3.2.3 DISEÑO	34
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34

3.3.1 POBLACIÓN	34
3.3.2 MUESTRA.....	35
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	35
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	35
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	36
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	36
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	38
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	39
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	51
4.2.2.1 ENTREVISTA.....	51
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 CONCLUSIONES	57
5.2 RECOMENDACIONES.....	58
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	59
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	59
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	59
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	61
6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
6.6 PROPUESTA No. 1.....	62
6.6.1 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA	63
6.7.1.1 NORMATIVA LEGAL VIGENTE.....	70
6.7.1.2 ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS Y PROTOCOLOS INTERNOS.....	72
6.8.1.1 CREACIÓN DE LA PRIMERA GUARDERÍA EN EL EJÉRCITO	77
6.8.1.2. CREACIÓN DE LA PRIMERA SALA DE LACTANCIA.....	86
6.8.1.3 CREACIÓN DEL PRIMER OBSERVATORIO DE GÉNERO.	89
6.8.6 MEDIDAS DE CONTROL.....	93
6.9 MEDIDAS DE CONTROL DE TODAS LAS PROPUESTAS	94
6.10 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	103
6.11 CONCORDANCIA SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	108

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
GLOSARIO	113
ANEXOS.....	114

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Carta de Autorización.....	115
Anexo 2. Carta de Compromiso.....	116
Anexo 3. Formato de Entrevista	117
Anexo 4. Respuestas de la entrevista.....	119
Anexo 5. Formato de Encuesta	134
Anexo 6. Resultados de Encuestas.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia.....	28
Tabla 2. Operacionalización de variables	31
Tabla 3: Plan de inversion de la Guardería.....	83
Tabla 4: Presupuesto de ingresos mensuales	84
Tabla 5: Costos fijos y variables de la guardería	84
Tabla 6. Medidas de control de todas las propuestas planteadas	94
Tabla 7. Concordancia de la aplicabilidad para la definición de las estrategias	95
Tabla 8. Propuesta de fortalecimiento de competencias con un enfoque de género.....	97
Tabla 9. Propuesta de revisión y modificación de normativas militares	99
Tabla 10. Estrategia de compensaciones indirectas	101
Tabla 11. Cronograma	103
Tabla 12. Presupuesto de la propuesta.....	107
Tabla 13. Concordancia	108
Tabla 14. Detalle de los expertos entrevistados.....	119
Tabla 15. Inclusión de las mujeres en las FF.AA.	120
Tabla 16. Causas que influyen para que las mujeres opten por la vida militar.....	121
Tabla 17. Principales desafíos que enfrenta el personal militar femenino	122
Tabla 18. Oportunidades de crecimiento sin distinción.....	123
Tabla 19. Limitaciones para las mujeres en cuanto al desempeño de la carrera militar.....	124
Tabla 20. Estrategias con enfoque de género que deben ser implementadas por RR.HH.....	125
Tabla 21. Factores que provocan que exista deserción de las mujeres militares	126
Tabla 22. Modelo actual de compensaciones del ejército.....	128
Tabla 23. Competencias que se deben fortalecer en el personal civil	129
Tabla 24. Recomendaría a una mujer miembro de su familia a ser parte del ejército	130
Tabla 25. Planes o proyectos que han implementado las Fuerzas Armadas.....	131
Tabla 26. Recomendaciones para el área de recursos humanos del ejército de Honduras	132
Tabla 27. Edad	140
Tabla 28. Estado Civil.....	140
Tabla 29. Cantidad de hijos.	140
Tabla 30. Categoría.....	140

Tabla 31. Motivaciones de Ingreso de Personal Femenino Militar.	141
Tabla 32. Percepción de asignaciones más frecuentes para mujeres.	141
Tabla 33. Clima Laboral Equitativo en el Ejército.	141
Tabla 34. Oportunidades de Ingreso Equitativas.	142
Tabla 35. Promoción y desarrollo de habilidades y competencias.	142
Tabla 36. Capacitación para el desarrollo de funciones.	142
Tabla 37. Ascensos sin distinción.	143
Tabla 38. Reconocimientos sin distinción.	143
Tabla 39. Persepción de seguridad.....	143
Tabla 40. Asignaciones militares sin distinción.	144
Tabla 41. Pruebas físicas equitativas	144
Tabla 42. Oportunidades Equitativas	144
Tabla 43. Retiro anticipado de Fuerzas Armadas	145
Tabla 44. Instalaciones.....	145
Tabla 45. Factores de decersión.....	145
Tabla 46. Sistema de compensación equitativo	146
Tabla 47. Salarios justos en comparación con las funciones.	146
Tabla 48. Cumplimientos de fecha de pago.....	146
Tabla 49. Persepción del Sistema de Compensación Salarial.....	147
Tabla 50. Incentivos más beneficiosos para el personal femenino.	147
Tabla 51. Competencias que se recomienda fortalecer en el personal femenino.	147
Tabla 52. Recomendaciones de Estrategias de Recursos Humanos	148
Tabla 53. Proyección de permanencia en la Institución Militar.	148
Tabla 54. Recomendaciones de Ingreso a la Institución.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Variables	30
Figura 2. Metodología.....	37
Figura 3. Guarderías militares.....	85
Figura 4: Sala de Lactancia.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Datos Generales	39
Gráfica 2. Categoría.....	40
Gráfica 3. Motivaciones de ingreso en la carrera militar.....	40
Gráfica 4. Asignaciones más frecuentes del personal femenino.....	41
Gráfica 5. Clima laboral.....	41
Gráfica 6. Oportunidades de ingreso equitativas	42
Gráfica 7. Promoción y Desarrollo de habilidades y competencias	42
Gráfica 8. Capacitación para el desarrollo de funciones.....	43
Gráfica 9. Ascensos y reconocimientos equitativos.	43
Gráfica 10. Percepción de seguridad.	44
Gráfica 11. Asignaciones militares sin distinción.....	45
Gráfica 12. Pruebas físicas equitativas.	45
Gráfica 13. Oportunidades Equitativas.....	46
Gráfica 14. Retiro anticipado de las Fuerzas Armadas.....	46
Gráfica 15. Instalaciones.....	47
Gráfica 16. Factores de deserción.....	48
Gráfica 17. Sistema de Compensación salarial justo y equitativo	48
Gráfica 18. Incentivos más beneficiosos para el personal femenino.	49
Gráfica 19. Competencias para el personal femenino.	49
Gráfica 20. Recomendaciones de Estrategias de Recursos Humanos.	50
Gráfica 21. Recomendaciones de ingreso en la Institución.	51

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enfocó en la identificación de acciones que debe generar el área de recursos humanos del ejército para garantizar la participación equitativa del personal militar, asimismo pretende proponer la implementación de algunas estrategias que integren un enfoque de género, esto a través del diseño de técnicas de compensación justas y orientadas al reconocimiento de las competencias del personal, con el fin de garantizar que existan oportunidades de crecimiento equitativas y así disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.

Para analizar el problema, es necesario reconocer que la incorporación de las mujeres en las Fuerzas Armadas, ha traído consigo grandes retos en cuanto al manejo de los recursos humanos y es que además es importante considerar que las instituciones militares tienen como misión principal la protección de la soberanía nacional, lo que significa que deben estar prestos para responder ante cualquier situación de guerra, llevando a muchos a cuestionar el verdadero papel que tienen las mujeres militares que son miembros activos de la institución castrense.

Es en relación con lo anterior que nace la idea de realizar una investigación con el tema “Propuesta de estrategias para la gestión de recursos humanos con enfoque de género en el ejército de Honduras” como requisito previo para obtener el título de maestría en recursos humanos, es importante destacar que toda la información recopilada es para uso estrictamente académico.

El diseño de esta investigación es no experimental de tipo mixto, luego de realizar una revisión y analizar las metodologías recomendadas por los expertos, de aprender de las experiencias de otros estudiosos y de realizar una comparación de las teorías y técnicas de recolección de información, se ha podido conocer más sobre el ambiente en el que se desarrollan las mujeres que son miembros activos del ejército de Honduras.

Esta investigación se desarrolla en diferentes capítulos, los cuales permiten conocer y comprender la propuesta planteada, como ser: el primer capítulo define cual es el planteamiento de la investigación, enumerando cuales son los antecedentes, la definición y la formulación del problema, detallando además las preguntas y los objetivos de la investigación, a la vez que permite justificarla.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se estudian las teorías generadas por expertos, además permite conocer cuáles son las metodologías y los instrumentos utilizados, de igual forma permite analizar y relacionar la normativa legal.

En el tercer capítulo, se plantea la metodología utilizada en esta investigación, cuál es el diseño, el enfoque y el alcance de esta, además define la población, la muestra y las técnicas desarrolladas para la recolección de la información y los instrumentos que fueron aplicados para conocer la percepción de las oficiales y suboficiales del ejército de Honduras.

En el cuarto capítulo se plantean los resultados que fueron obtenidos de la información que se recopiló en el capítulo anterior, además se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos.

En el capítulo cinco se plantean las conclusiones producto de la investigación, asimismo las recomendaciones que servirán de base para otros estudios. Por último, en el capítulo seis, se presenta y desarrolla una propuesta de apoyo al fortalecimiento institucional del ejército, en este capítulo se detalla la justificación y el alcance de esta, las etapas de desarrollo y control, con un cronograma de seguimiento y una propuesta de presupuesto para su ejecución.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La temática de género, se ha convertido en una prioridad en la agenda de los últimos Gobiernos de Honduras, los cuales han centrado sus esfuerzos en desarrollar distintas iniciativas orientadas a establecer estrategias que reduzcan las brechas de desigualdad, esto con el fin de garantizar que las instituciones y empresas que conforman los sectores público y privado brinden oportunidades tanto a hombres y mujeres para que participen en un mercado laboral donde se garantice la igualdad de condiciones; compromiso que también se encuentra enmarcado en las obligaciones internacionales asumidas por Honduras, un país signatario de numerosos instrumentos del Sistema Universal y del Sistema Interamericano de Derechos Humanos, que han conllevado también a la suscripción y ratificación de varios tratados y convenios en materia laboral, haciéndolos parte de su derecho interno y por ende una obligación para todos los actores involucrados.

Para que se pueda comprender la disparidad que existe en relación con las brechas de género, es necesario analizar cuál es la participación que tienen las mujeres en relación con los hombres

en los ámbitos, laborales, educativos, políticos, etc., considerando que, según datos del Instituto Nacional de Estadística a través de la XXIV encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples informa que "En Honduras las mujeres constituyen el 53.3 por ciento de la población total" (INE, 2022).

Por otra parte, el foro económico mundial, cita a Honduras en la posición 53 de 142 países evaluados en cuanto al análisis sobre la distribución de recursos y oportunidades económicas, políticas educativas, de salud, y de otros indicadores sociales, reflejando un índice de 73.5% de brecha de género, (Índice global de género en Honduras, 2023)

Las Fuerzas Armadas de Honduras en el año 1996 abrió sus puertas para el ingreso del personal femenino, coadyuvando a que se generen nuevas oportunidades para las mujeres, es así que como una institución responsable que apega sus actuaciones en el marco de lo que establece la ley y en vista de los avances profesionales, requiere mantener una transformación continua que se adapte a las nuevas exigencias y las normativas jurídicas, no obstante, esta tarea no resulta fácil, dado que el personal femenino representa una minoría en cada uno de los espacios militares que propiamente han sido creados y operados para hombres, por lo que existen diversos desafíos en dinámicas sociales, culturales y de recursos dentro de las fuerzas militares a nivel internacional.

Existen diversos documentos que hablan sobre los beneficios de la incorporación de mujeres en las filas castrenses e instan al aumento de las mismas en espacios de toma de decisiones, uno de los más específicos es la Resolución 1325 de las Naciones Unidas, que fue aprobada por unanimidad el 31 de octubre del año 2000 y las demás resoluciones relacionadas, que afirma, "que se debe instar a los estados miembros a velar por que aumente la representación de la mujer en todos los niveles de adopción de decisiones de las instituciones y mecanismos nacionales, regionales e internacionales para la prevención, la gestión y la solución de conflictos" (Consejo de Defensa y Seguridad de Naciones Unidas, 2000)

Considerando lo anterior, se vuelve imperativo para el ejército y las fuerzas armadas de Honduras en general, apearse a las políticas y estrategias de país, rediseñando sus acciones de gestión de talento humano, enfocándose en la incorporación de nuevas técnicas de reclutamiento, selección y formación, así como la retención de personal incluyendo la integración de género promoviendo así que se logre continuar evidenciando los avances en cuanto a la disminución de las diferencias entre hombres y mujeres.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las Fuerzas Armadas de Honduras (FFAA), se han caracterizado por ser una institución cuyos cargos fueron pensados para ser ocupados por hombres, lo que conlleva a que existan desafíos en cuanto al ingreso, adaptación, desarrollo y retención del personal femenino, sumando esto a las presiones sociales y culturales que tienen algunos sectores en cuanto a la presencia de dicho personal en la institución castrense, cabe resaltar que este tipo de patrones o estereotipos no obedecen a normativas o instrucciones institucionales y que a pesar de la acción positiva que han tenido las instituciones para incorporar a las mujeres en la carrera militar, aún continúan existiendo varios retos por superar, no sólo por lo específico de las funciones militares sino además por el contexto de dificultad en temas propios de género que aún son latentes en la sociedad.

Es importante destacar que la falta de un enfoque de género en la gestión de recursos humanos del ejército representa un problema que puede desatarse ante el desinterés y la ausencia de acciones y políticas para promover la sensibilización sobre el tema, lo que puede conllevar a que existan desigualdades laborales, reflejadas en acciones discriminatorias, generando con ello desmotivación y hasta pérdida del talento humano.

Estos cuestionamientos son productos de las comparaciones que realizan muchos en relación con las capacidades físicas que tienen los hombres con las de las mujeres; y es que para ser militar se requiere haber aprobado los exámenes médicos y cumplir con ciertos estándares de peso y medida, por lo que el rendimiento físico de las mujeres se vuelve un requisito indispensable por las tareas propias que conlleva el adiestramiento militar. en ese sentido, las responsabilidades que tiene el área de recursos humanos se ven incrementadas, ya que deben generar las estrategias para garantizar una plena incorporación con equidad de las mujeres en las fuerzas armadas, las cuales demandan transformaciones internas, ya que al ser una institución militar es necesario que sus esfuerzos estén enfocados para generar un clima organizacional que garantice que las mujeres no sean víctimas de ningún tipo de discriminación laboral.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias que el área de talento humano del ejército de Honduras debe implementar para garantizar que existan oportunidades de crecimiento justas y equitativas, a la vez

que promuevan que hombres y mujeres puedan optar a los mismos cargos y recibir igual compensación por trabajos o tareas asignadas?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los mecanismos que el área de recursos humanos está implementando para garantizar la participación y el crecimiento equitativo de las mujeres militares que son asignadas a través de las distintas unidades que conforman el ejército de Honduras?

2. ¿Qué técnicas de compensación deben desarrollar las áreas de recursos humanos de una institución militar para asegurar que las oportunidades de crecimiento consideren la identificación de competencias y las particularidades de cada género, sus características físicas, psicológicas, además las necesidades específicas que pueden dificultar el desarrollo de su vida laboral y personal?

3. ¿Cuáles son las estrategias con enfoque de género que la gestión del talento humano debe implementar para disminuir las brechas de desigualdad en el ejército de Honduras?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer al ejército de Honduras, la implementación de estrategias de recursos humanos basadas en un enfoque de género, a través del diseño de técnicas de compensación justas que estén orientadas al reconocimiento de las competencias del personal, con el fin de garantizar que existan oportunidades de crecimiento equitativas y así disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las causas o factores que determinan el desarrollo y la satisfacción laboral del personal femenino dentro del ejército de Honduras.

2. Definir las herramientas de compensación que requiere el área de talento humano para garantizar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento profesional, según las competencias y particularidades de cada género.

3. Proponer un plan estratégico, que incluya recomendaciones específicas para abordar los

problemas identificados, con el fin de promover prácticas más inclusivas desde la gestión de talento humano en el ejército de Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Es importante destacar la necesidad que tiene el área de gestión de talento humano del ejército de Honduras, en desarrollar procesos que promuevan la equidad de género; y es que este tema en particular es de sumo interés para distintos sectores que se vuelven veedores del cumplimiento de la normativa en estos casos, como ser gobierno, sociedad civil, organismos internacionales, entre otros.

Desde la incorporación del personal femenino en las fuerzas armadas, ha quedado evidenciado lo difícil que ha sido realizar cambios estructurales dentro de la institución, el solo hecho de aperturar nuevos espacios para las mujeres militares implica una lucha permanente por la garantía de sus derechos y por disminuir las brechas de desigualdad en una institución que en un tiempo atrás se pensaba que era para hombres. Esta investigación pretende realizar un levantamiento de información que proporcione, el análisis de datos actualizados y experiencias de otros estudios, además incorporar teorías basadas en estrategias de compensación y la identificación de las competencias que puedan coadyuvar al área de recursos humanos del ejército y que facilite la labor a los tomadores de decisiones en temas vinculados a la seguridad y defensa, para continuar promoviendo espacios idóneos para el personal femenino durante su carrera militar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo realiza un recorrido sobre algunas de las teorías que pretenden definir los métodos que garanticen que en las organizaciones exista una verdadera equidad de género, de igual forma analiza diferentes investigaciones, metodologías y textos que facilitarán la comprensión del tema de estudio, haciendo énfasis en cómo se han implementado algunas estrategias de recursos humanos orientadas al reconocimiento y desarrollo de las competencias y el manejo de la compensación, estudiando y aplicando las técnicas que los expertos han desarrollado y haciendo a su vez una recopilación de información actualizada que facilite la comprensión de esta investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Durante los últimos años los gobiernos han aumentado la exigencia para que las organizaciones del sector público y privado incorporen un enfoque de género en sus administraciones, dicha exigencia emana de los compromisos propios que Honduras ha adquirido en la firma y ratificación de tratados y convenios en derechos humanos y en materia laboral, de esta manera se han definido los lineamientos metodológicos para la incorporación del enfoque de género en la planificación y presupuestación pública, “En el año 2000 se aprueba, la ley de igualdad de oportunidades que constituye un marco jurídico para el avance de políticas públicas, establece la obligación del Estado de promover la igualdad y la equidad de género” (Secretaría de asuntos de la mujer [SEMujer], 2023, p. 4)

La incorporación del género al ser una política de Estado vuelve una obligación para las organizaciones hondureñas el aumentar y garantizar la representación de la mujer, fomentando la igualdad de género. La Organización Internacional Del Trabajo (OIT, 2024) afirma que “En general, cada vez más organizaciones empresariales están tomando medidas para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y una mayor igualdad” (p. 23).

Las nuevas tendencias del mercado laboral obligan a las organizaciones a redefinir su cultura organizacional, dirigiendo sus estrategias y políticas a garantizar un trato incluyente y equitativo para el personal, “La administración de la diversidad busca el establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo mundo vea el valor de su propio trabajo” (Chiavenato, 2019, pág. 9)

En Honduras, los informes sobre las tasas de desempleo evidencian una clara situación de discriminación para las mujeres, quienes en su mayoría no logran optar a las mismas oportunidades laborales que los hombres, esto debido a que muchas veces se ven en la necesidad de priorizar entre su vida familiar o su vida profesional, los estudios reflejan un indicador de desempleo, “en los hombres 7.0% y en el caso de las mujeres un 10.7%, evidenciando que las mujeres tienen mayor tasa de desempleo con relación a los hombres en una diferencial de 3.7 porcentuales”. (Secretaría de trabajo y seguridad social [SETRASS], 2022, p. 12)

Con la incorporación de la mujer en las Fuerzas Armadas de Honduras, se apertura una nueva brecha de oportunidades laborales ya que la institución brinda la oportunidad de que se tengan acceso a un desarrollo profesional, colaborando así con la reducción de las tasas de desempleo que se viven en el país según las encuestas del mercado laboral, El Instituto Nacional De Estadística (INE, 2023) afirma que “ Las mujeres son las que representan la mayoría en la fuerza de trabajo no potencial con un 64.8%, las cuales, se concentran en disponible no buscador con 91,819 mujeres frente a los 48,744 hombres. mientras, 113,479 mujeres buscan trabajo”.

Según datos brindados por el área de recursos humanos del ejército de Honduras, alrededor de tres mil ciento cincuenta (3,150) mujeres, forman parte de las Fuerzas Armadas, siendo la fuerza ejército la que tiene mayor representación con mil ochocientos veinty cuatro (1,824) mujeres, por lo que el área de talento humano se ha visto en la obligación de incorporar nuevas técnicas tanto en la selección, promoción y capacitación del personal, además del acondicionamiento de las instalaciones físicas, en busca del fortalecimiento de una cultura organizacional que reconozca, respete, promueva, proteja y sobre todo, que garantice el pleno ejercicio de los derechos y libertades de toda persona, sin discriminación alguna por motivos de raza, sexo, idioma, religión, opinión política, condición social, o cualquier otra. Chiavenato (2019) afirma que “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (p.72).

El programa de naciones unidas para el desarrollo (PNUD, 2023) en su informe sobre estrategia de igualdad de género, reconoce que las desigualdades afectan tanto a hombres como mujeres, también que las discriminaciones se generan cuando no se brindan las oportunidades de manera equitativa, considerando las condiciones particulares de ambos géneros. (pág. 24).

Para la fuerza ejército, se ha vuelto un reto el establecer los mecanismos que eviten que exista cualquier tipo de discriminación hacia la mujer, ya que, considerando la naturaleza de la institución y su distribución a nivel nacional, se vuelve muy frecuente que los(as) oficiales sean asignados a diferentes regiones, lo que no afecta en gran medida a los hombres, pero si a las mujeres ya que estas responsabilidades se vuelven una carga emocional muy difícil de llevar y es que al momento de asignarlas a lugares remotos no se considera que puedan estar en su periodo de lactancia o que sus hijos estén pequeños, viéndose en la necesidad de separarse de sus familias,

Ghittoni y otros, (2018) describen como las limitaciones impuestas por las obligaciones de familia, obstaculizan la participación de las mujeres en los despliegues, además afirma que se le deberían de dar prioridad a algunos programas de cuidados de niños, esto a través de un estudio emprendido por el ministerio de asuntos mundiales de Canadá.

Otra razón citada a menudo por la cual las mujeres no solicitan o no aceptan participar en despliegues son las obligaciones de familia, sobre todo cuando se trata de mujeres en servicio que tienen hijos de corta edad u otras responsabilidades de familia.

Se debería dar prioridad a la adopción de políticas de licencia parental neutras con respecto al género y que promuevan entornos de trabajo favorables para las familias y que permitan que el progenitor no desplegado tome una licencia parental o tenga un horario de trabajo flexible y(o) acceso a servicios de cuidado de niños (págs. 35, 36)

Es que además las mujeres militares se enfrentan a otro reto, ya que al ser minoría en una institución que está rodeada de masculinidades pueden verse en una situación en la que sean víctimas de acoso, a la fecha existen diversos materiales de estudios relacionados a este tipo de casos, por lo que se debe analizar que se puede hacer para evitar que este tipo de situaciones ocurran. En un estudio de casos comparado, el ejército Colombiano, hace referencia a una investigación desarrollada por el departamento de sociología de la Universidad de Pensilvania, en el cual se analiza la experiencia de 12 veteranas de combate de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, y es que es importante considerar la experiencia que ellas tuvieron estando asignadas a la primera línea de combate en Irak, en este estudio estas mujeres expresaron como fueron masculinizadas desde el comienzo de la operación siendo denigradas por sus compañeros masculinos quienes les adoptaron como marimachos o en situaciones les relacionaron de una

manera más familiar como hermanas o madres.

(Angarita, 2019) describe, como fue que la idea de una relación familiar entre compañeros militares fue la que terminó disminuyendo la tensión sexual entre ellos.

La metáfora de las “hermanas” y “madres” de las mujeres militares en su rol de combate, creó un espacio simbólico que ayudó a neutralizar la tensión sexual y puso en primer plano el género, ya que, al referirse a las mujeres en la unidad militar como familia, las relaciones se replantean llegando a ser íntimas, pero sin lugar a dudas platónicas, enuncia el resultado de la investigación de la universidad de Pensilvania (p. 3).

Es que no se puede desconocer que el ambiente militar exige lealtad y compromiso, muchas veces esto dispone un problema al garantizar las participaciones de todos sus miembros en igualdad de condiciones, por lo cual le corresponde al área de Recursos Humanos del Ejército, el desarrollar una dinámica laboral equitativa, desde un ambiente agradable y seguro, que garantice que todos y todas sean compensados equitativamente según su desempeño y el desarrollo de sus competencias individuales que fortalezcan la cultura organizacional, considerando que “Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes” (Chiavenato, 2019)

Es que la participación de las mujeres en las Fuerzas Armadas se vuelve un reto por la naturaleza misma de institución militar, que fue creada para garantizar la soberanía nacional en tiempos de paz o tiempos de guerra, siendo esta percibida desde la sociedad bajo una imagen de masculinidad y fuerza física, por lo que las mujeres no solamente deben enfrentar el desafío que representa ser parte de la fuerza ejército, si no también sufrir la estigmatización que genera la sociedad misma. “La perspectiva institucional indica que numerosas estructuras, prácticas y programas en las organizaciones obedecen a construcciones sociales de la realidad; las prácticas pueden ser impuestas o pueden ser legitimadas a través de la empresa” (Moreno, 2022, p. 29)

Por tal razón, para que las mujeres militares puedan desempeñar un papel preponderante en los Ejércitos, deben ser incorporadas en las especialidades de las armas de combate o su equivalente, en otras palabras ser parte de la infantería, caballería, artillería o ingeniería de combate, y es que, si bien es cierto, las Fuerzas Armadas de varios países dieron apertura para el

ingreso de la mujer, pero muchos no les han brindado los espacios para que se desempeñen en estas áreas, tal es el caso del estudio que realizó el ejército de Chile, en relación a la inclusión de la mujer en las especialidades y armas de combate.

Nieto (2018) describe desde su experiencia como Mayor del Ejército Chileno, como las exigencias físicas tienen relación directa en cuanto a la asignación para ser un oficial de las armas.

Los requisitos físicos en las especialidades de Infantería y Caballería Blindada llevan a sus integrantes al máximo de sus capacidades funcionales al momento del empleo en sus tareas militares. En general, se podría resumir que hay dos grandes requisitos físicos para entender el impacto en la mujer al hablar de entrenamiento físico para combatir; estos son: los componentes de fuerza, resistencia, agilidad y velocidad y el segundo es la capacidad para mantener las capacidades físicas a través del estrés catabólico de las operaciones de combate prolongado (pág. 53).

Se debe considerar que todas las instituciones militares se basan en algunos estándares de medición para definir si el personal es apto o no.

Edén (2015) describe como el cuerpo de infantería marina de Estados Unidos reconoce que las diferencias físicas de los hombres y las mujeres son determinantes a la hora de la práctica militar.

En el ejercicio de levantamiento y acarreo de artillería de 155 mm, una prueba que simula el remolque de material bélico, los voluntarios tenían que levantar un proyectil de artillería de 95 libras y acarrearlo 50 metros en menos de 2 minutos. El informe del Cuerpo de Infantería de Marina señaló que “menos de 1 por ciento de los hombres en comparación con 28,2 por ciento de las mujeres, no pudo completar el ejercicio de levantamiento y acarreo de proyectil de artillería de 155 mm en el tiempo estipulado. Si los soldados hubieran tenido que cargar el proyectil sobre el hombro, o cargar varios proyectiles, el porcentaje de 28,2 de fracaso hubiera sido mayor”. (págs. 30,31).

En este contexto es importante reconocer que existen algunas condiciones naturales que diferencian a los hombres de las mujeres.

A fin de completar la misma exigente tarea física, una mujer pone mucho más esfuerzo que un hombre (¡qué injusticia!). Los huesos de los hombres son más densos, su corazón es más grande, lo que hace mayor su capacidad aeróbica y puede desarrollar mucha más masa muscular magra. Puede cargar más peso y correr más lejos y más rápido con el mismo. (Edén, 2015, p. 31)

La participación de los hombres y las mujeres hondureñas que forman parte del ejército se encuentra enmarcada en las leyes militares, para tal caso.

En el Diario oficial de la República de Honduras (La Gaceta, 2013), se determina que, según el artículo 12 del reglamento de personal para los miembros de las Fuerzas Armadas, las exigencias físicas en el ejército de Honduras, como en otros países también son una prioridad.

Es obligación de todo militar mantenerse en óptimas condiciones físicas, que le permitan al mando considerarlo para cualquier cargo o misión, sea esta en tiempo de paz o de guerra. El incumplimiento de esta norma dará lugar a no ser considerado para optar a comandos, direcciones, dependencias, organismos, agregadurías u otros cargos relevantes, becas nacionales o extranjeras o cualquier otro beneficio que pudiere derivarse de la carrera militar (p. 4).

De igual forma es prioridad que las mujeres cuenten con las opciones para que en el ejército de Honduras puedan aspirar a ser oficiales de las armas y es que de esto dependen los ascensos a los grados superiores, como ser el grado de general.

La Constitución de la República establece en el artículo 279 “el Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, será un oficial general o superior, con el grado de coronel de las armas o su equivalente, en servicio activo, con méritos y liderazgo; hondureño por nacimiento y deberá reunir los requisitos que determine la Ley” (Diario Oficial la Gaceta., 1982)

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

El Estado de Honduras adopta la temática de Igualdad de género, por ser parte de los países que son miembros de Naciones Unidas.

La labor de los Estados en beneficio de la igualdad de género se enmarca en el cuerpo jurídico elaborado por las Naciones Unidas en torno a los derechos, ampliamente abordados desde la perspectiva de los derechos civiles, jurídicos, sociales, económicos y culturales de las mujeres. (Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe , 2017, pág. 12)

la importancia de que las organizaciones incluyan desde sus recursos humanos el enfoque de género, radica en la necesidad que se tiene por disminuir las brechas de desigualdad que históricamente han existido entre hombres y mujeres, a través del desarrollo de mecanismos que permitan que se destaquen las competencias individuales y que los métodos de compensación sean equitativos, Varela Juarez (2013) afirma que “cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo” (pág. 27)

El ejército de Honduras tiene dentro de su estructura una unidad de equidad de género cuyo propósito principal es dar cumplimiento a las recomendaciones en relación a la temática de género emitidas por los organismos nacionales e internacionales, dentro de los cuales destaca; el principio de igualdad y la no discriminación, y es que este reconoce que cuando no se consideran las diferencias particulares se pueden generar desigualdades, “No basta prohibir la discriminación para dar por supuesta la igualdad, sino que debe concretarse en hechos” (Organización internacional del trabajo [OIT], 2024)

Los ascensos o promociones, son parte fundamental de la carrera militar ya que estos representan el estatus y las oportunidades dentro de la institución, además tiene injerencia en el nivel salarial que se maneja a través de un escalafón, por lo que es importante que los procesos de ascensos se realicen de manera transparente y sin ningún tipo de distinción entre hombres y mujeres, caso contrario podría ser un motivo de discriminación “La discriminación significa sencillamente hacer distinciones, en el contexto de los RR.HH., distinciones entre las personas. Por tanto, incluso en las empresas más avanzadas en esta materia, se produce continuamente una discriminación cuando deciden quién deber ser promocionado, quién debe recibir un aumento por méritos y a quién hay que despedir (Gomez Mejia y otros, 2008, pág. 115)

Es necesario que el departamento de recursos humanos del ejército realice revisiones periódicas a sus programas de compensación ya que está comprobado que las remuneraciones

tienen una relación directa con la motivación de los colaboradores y esta depende mucho de la percepción de equidad que tienen sobre la remuneración, Chiavenato (2019) afirma que “Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas contribuyen a la organización y ésta les proporciona incentivos o premios” (p. 238)

Camacho Zambrano(2018) describió como a lo largo del tiempo las mujeres han ido incorporándose en los ejércitos, participando activamente en los diferentes conflictos armados, desde la primera y segunda guerra mundial, hasta la actualidad, muchas estando presentes en teatros de operaciones y narra como a través de los movimientos feministas de los países occidentales lograron que se modificaran los roles que la mujer tenía en la sociedad, reconociendo sus capacidades y la igualdad de condiciones y derechos. (pág. 19)

(Consejo de Defensa y Seguridad de Naciones Unidas, 2000) define la participación de las mujeres en las Fuerzas Armadas, como una oportunidad para garantizar que, durante un conflicto armado, los derechos de las mujeres y niñas puedan ser respetados, la aprobación de la Resolución 1325, exige a los países miembros del Sistema de Naciones Unidas, que más mujeres sean incorporadas en los niveles de toma de decisión en los mandos militares, con la idea de que ayuden a prevenir y resolver los conflictos, así mismo a consolidar los procesos de paz.

Las Fuerzas Armadas de Honduras en el año de 1969, inició su transformación incorporando algunas mujeres egresadas de la Escuela Militar de Enfermeras de México en las áreas de sanidad, pero es en el año 1995, donde se marca un hito significativo en la historia institucional al permitir el ingreso de la primera promoción de mujeres aspirantes a cadetes a la Academia Militar de Honduras, General Francisco Morazán. posteriormente en el año de 1998, comienzan a formar parte del ejército hondureño, 10 damas graduadas de la primera promoción de Oficiales femeninas asignadas a los servicios logísticos. Hasta la fecha mil ochocientos veinty cuatro (1,824) mujeres tienen una participación a través de cada una de las unidades del ejército, “A pesar de la acción positiva de los ejércitos centroamericanos para incorporar a las mujeres en la carrera militar, aún existen varios problemas que superar, no sólo por lo específico de las funciones sino además por el contexto (Red de seguridad y defensa de América Latina [RESDAL], 2010, pág. 8)

Para el ejército hondureño, ha sido necesario crear un cambio estructural desde su cultura organizacional, ya que la incorporación de la mujer, aún continúa representando un desafío por la

concepción misma de masculinidad que caracteriza la institución militar, Chiavenato (2019) afirma que “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (pág. 72)

Para entender este estudio es importante conocer el alcance que tienen las operaciones militares, “se usan las formas de operaciones militares conforme al alcance o escala de combate. Estas incluyen las operaciones, enfrentamientos, combate y ataques. También incluyen las capacidades de armas de combate, objetivos de las operaciones militares (Timothy Thomas, 2018, pág. 5)

Es de esta manera que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en el ejército de Honduras deben estar basadas en la identificación de habilidades y competencias individuales que tienen los hombres y mujeres y como estas se apegan y favorecen a la cultura organizacional “Las competencias son características demostrables de la persona, lo que incluye el conocimiento, aptitudes y comportamiento, que permiten el desempeño” (Ledford, 1995).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

El Ejército de Honduras, se enfrenta al desafío de poder establecer dentro de su Cultura Organizacional, un enfoque de equidad, donde hombres y mujeres se sientan respaldados por la garantía de gozar de igualdad de condiciones laborales, para lo cual se deben conocer las estrategias basadas en el reconocimiento de competencias que garanticen que los paquetes de compensaciones sean pensados para beneficio de todos y todas, ya que es muy importante conocer de algunas teorías desarrolladas por expertos en relación a la compensación y como actúa el fenómeno del salario.

1. Principios del modelo de compensación fija y variable: Varela Juárez (2018), establece que estos modelos nos permiten identificar los pasos que se requieren para obtener una compensación ya sea fija o variable y además conocer el costo que significará para la empresa, además cual es el tipo de inversión que se requiere, en caso de ser autosostenible. La facilidad de este modelo es que cada empresa puede revisarlos y definirlos de acuerdo con sus necesidades y su estrategia.

2. Teoría del Intercambio: hace referencia a la retribución que reciben los colaboradores por sus contribuciones a la organización, basada en la división de trabajo y en el principio de cada función, es generada por una necesidad y viceversa, entonces cada tarea requiere el manejo de algunas destrezas y talentos. Varela Juárez (2013) afirma que “es la división del trabajo la que permite, mediante la diversidad, alcanzar la excelencia al desarrollar talentos habilidades, así como al dar oportunidad a cada individuo de dedicarse a ejercitar un oficio” (p. 23).

3. Teoría de la Equidad: esta teoría se refiere a la retribución que un individuo recibe en relación con otro por el mismo trabajo realizado, tiene relación con la motivación laboral y las ideas de justicia que se traduce en la paga que recibe, “Las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan” (Varela Juárez, 2013, p. 23).

4. Teoría de la Expectativa: se refiere a la idea que tiene el colaborador de alcanzar un objetivo trazado, Varela Juárez, (2013), hace referencia al trabajo de Víctor Vroom, basándose en la concepción que tienen los individuos por la motivación y el desafío que desarrollan por alcanzar metas específicas que han sido trazadas, además refiere al dinero como parte de los incentivos condicionado, pero refiere que no es la única fuente de motivación en el trabajo (págs. 31-36).

5. Teoría de la Inequidad: Las personas y las organizaciones subsisten a través de un complejo sistema de relaciones, en este sistema cada persona percibe sus propias aportaciones y las compara con lo que los demás reciben, haciendo una relación equitativa, Chiavenato (2019) afirma que “Hay inequidad cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o muy alto” (p. 238).

Las fuerzas Armadas se rigen sobre su propio estamento legal y es que hay que considerar que la institución militar es atípica, por lo que sus objetivos y alcances son distinto a los de cualquier otra organización, por lo que es muy importante conocer sobre la teoría y práctica de las operaciones militares

Timothy Thomas (2018) afirma que es muy importante conocer las teorías y prácticas de preparación para conducir operaciones tácticas en varios períodos, Acciones tácticas: tipos, formas y métodos

En tiempo de paz: los tipos son rescate, liquidación, reconstrucción, región, despliegue, evacuación, apoyo, marchas y contraterrorismo; las formas son especiales, ataque, maniobra, combate y no convencional; y los métodos son liquidación, evacuación, entregas, acompañamiento, ataque, aislamiento, emboscada, bloqueo y transporte.

En un período de amenaza de agresión directa: los tipos son seguridad, despliegue regional, apoyo, movilización, marchas y contraterrorismo; las formas son especiales, ataque, combate, maniobra y despliegue; y los métodos son aislamiento, emboscada, acompañamiento, ataque, bloqueo, entregas y transporte. En tiempos de guerra: los tipos son ofensiva, defensiva, establecer contacto, retirada, despliegue regional, acciones de involucramiento y marchas; las formas son especiales, ataque, combate y maniobra; y los métodos son ataque, penetración, redada, asalto, emboscada y involucramiento. (pág. 8).

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Los sistemas de recursos humanos en el ejército hondureño se apegan al cumplimiento de lo que establecen las leyes nacionales y militares, es por esa razón que se vuelve necesario el estudio de metodologías que han sido implementados por fuerzas armadas de otros países en relación con la perspectiva de género. Es importante conocer cuáles son las acciones desarrolladas por otros países, para poder identificar los programas que puede implementar el área de recursos humanos

La Fuerza Aérea de Colombia siempre ha sido un referente en cuanto a la elaboración de planes de acciones y de políticas militares que tienen impacto en la gestión pública, y es importante conocer como las fuerzas armadas de otros países miden la gestión del recurso humano. la política de gestión estratégica del talento humano de la fuerza aérea colombiana se basa y comprende los componentes establecidos en el Plan Estratégico de Talento Humano 2023, en donde se desarrollarán las líneas de acción que orientarán los proyectos y prácticas de la gestión del talento humano desde el fortalecimiento del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro) para apalancar el cumplimiento de la misión. (Fuerza Aérea Colombiana, 2023)

El estudio se realiza con la intención de identificar si existe algún tipo de discriminación para las mujeres en la institución militar, pudiendo determinar luego de la recopilación de las encuestas que la mayoría de las mujeres sentían algún tipo de violencia o discriminación, el documento de Tesis de la Facultad de Derecho de Santo Tomás de Bogotá, Colombia, (Lopez

Puerto, 2022) empleo una metodología basada en: “una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) desde el paradigma hermenéutico interpretativo de corte deductivo a través del cual fue posible entender la situación problemática desde una interpretación de la información que va de lo general a lo particular” (pág. 37).

Montesdeoca Revelo(2020) describe la metodología utilizada en su trabajo de Tesis de la Facultad de Ciencias Sociales FLACSO, Ecuador, cuyo objetivo es identificar los factores que afecta la participación de las mujeres medido a partir del cumplimiento de la política de género del Ecuador, de igual manera como resultado de esta investigación el autor concluye que aún existen factores que repercuten negativamente en la igualdad de género y por ende en las oportunidades.

La investigación es de naturaleza eminentemente cualitativa y se emplearon los métodos etnográfico y bibliográfico documental para acopiar información. Se tomaron en consideración los principales autores que abordan el tema, documentos normativos que regulan el cumplimiento de la igualdad entre hombres y mujeres y la eliminación de toda forma de violencia. Se realizó un trabajo de campo que partió del análisis documental del reglamento para mujeres de las Fuerzas Armadas y los protocolos de igualdad de género vigentes en la institución. La verificación del cumplimiento de la Política de Género se constató mediante entrevistas a mujeres que son parte del Ejército ecuatoriano, y la observación de los procesos y actividades que son ejecutados en este contexto (p.6).

De igual forma, es importante analizar la experiencia que se obtuvo del Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal que se llevó a cabo en una organización mexicana, en la cual los investigadores (Farfán y otros, 2019) nos explican que la metodología que utilizaron fue:

Una investigación descriptiva en la que se utilizaron distintos tipos de información documental y de campo (tanto cualitativa como cuantitativa), obtenida a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos de la empresa en cuestión, lo cual permitió lograr un diagnóstico. Las preguntas de los cuestionarios fueron fundamentalmente cerradas a excepción de aquellas en las que se buscaba conocer la percepción de las personas. Para el diseño del cuestionario se diseñaron un conjunto de interrogantes que permitieron entre otras cosas:

- Conocer las principales funciones claves de los procesos operativos para determinar las competencias necesarias.
- Identificar los procesos que el personal involucrado considera indispensables para la realización de sus actividades.
- Conocer las opiniones de los entrevistados acerca de los procesos de administración de personal.

También se utilizaron entrevistas semiestructuradas como uno de los principales métodos de recopilación de datos. Previo a su aplicación, se realizó un proceso de observación de las actividades de cada uno de los analistas por sector durante las auditorías internas programadas en el año y mediante la testificación de algunos analistas (pág. 41)

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Este estudio se llevó a cabo en las Fuerzas Armadas Colombianas, específicamente en el ejército, además, presenta un pequeño resumen de cuál ha sido la participación de la mujer colombiana combatiente, y es que es necesario conocer las particularidades que enfrentan las mujeres que integran las fuerzas militares en los distintos países. En el desarrollo del Trabajo de grado presentado para la Facultad de Derecho de la Universidad de Santo Tomas, Bogotá, Colombia, el cual desarrollo una metodología basada en: “una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), para lo cual utilizó como instrumento:

Para la recolección de la información se diseñó una encuesta que contó de 11 preguntas, 10 de múltiple opción de respuesta y 1 pregunta abierta. La aplicación fue de manera virtual con apoyo de la herramienta de formularios de Google a través de un link el cual fue difundido a la población femenina entre el 14 de Mayo y el 15 de Abril del 2021 a muestra aleatoria de mujeres Oficiales y Suboficiales en servicio activo que conforman las diferentes armas de combate y la parte administrativa del Ejército Nacional, y que se han desempeñado a lo largo de su carrera en los diferentes cargos, las cuales se encuentran en las diferentes unidades desplegadas al territorio nacional. La población objetivo-conformada por personal militar del sexo femenino en servicio activo correspondió a 692 mujeres de carrera de las armas, de las cuales se encuestaron un total de 72 (10%), y del cuerpo administrativo un total de 1.300 mujeres (694 Oficiales y 606 Suboficiales) cuya muestra fue de 20 (1.58%). En

total se encuestaron 92 mujeres militares. (Lopez Puerto, 2022, pág. 15)

Otro estudio, corresponde al trabajo de Tesis de la Facultad de Ciencias Sociales FLACSO, Ecuador, “¿Se hace camino al andar?”, de la igualdad formal a la igualdad sustantiva en las Fuerzas, en el que se detalla que se utilizaron como herramientas, este estudio estuvo basado en la revisión de textos y metodologías que sirvieron de base para los análisis, y es que al igual que las fuerzas armadas hondureñas, las del Ecuador cuentan con una variedad de normativa legal vigente pero aún existen algunas brechas que se deben seguir acortando.

El trabajo de campo consistió, en primer lugar, en la observación participante y estudio del contexto donde se genera la hipótesis, en este caso las Fuerzas Armadas del Ecuador. Los hallazgos de esa observación y análisis documental pueden fortalecer las teorías acerca del fenómeno estudiado, que guarda relación con los fundamentos teóricos generales del tema, y permitieron corroborar la hipótesis planteada. Se observó, además, el comportamiento y evolución de las variables a través de guías orientadas a este fin que permiten hacer una descripción de las mismas (Ruano 2007). Otro instrumento muy valioso, según Arce (2000), es la entrevista a mujeres que forman parte de las Fuerzas Armadas del Ecuador, para evaluar el cumplimiento de las políticas de género (Ver Anexo 1). La entrevista estructurada se aplicó a cinco mujeres seleccionadas a través de un muestreo aleatorio simple en la ESMIL, en condición de informantes claves, con el objetivo de comprobar cómo se cumplen los protocolos de igualdad de género vigentes en la Fuerzas Armadas (Montesdeoca Revelo, 2020, pág. 7)

El estudio realizado para conocer el estado de una organización Mexicana en cuanto a la administración de personal, se basó principalmente en el reconocimiento de las competencias que deben poseer los colaboradores, definiéndolas como un conjunto de comportamientos observables y de alguna manera medibles, parte de los instrumentos que fueron utilizados sobre el diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal fueron los definidos por los investigadores de (Farfán y otros, 2019) detallando que:

Las entrevistas se aplicaron a 20 empleados de la empresa, buscando en todo momento que respondieran abiertamente y con sinceridad. Los cuestionamientos estuvieron encaminados a conocer qué necesita el personal operativo para realizar de manera adecuada sus

actividades, cuáles son sus capacidades y cuáles sus limitaciones. Además de los cuestionarios y las entrevistas semiestructuradas se tuvo acceso a información relacionada con el personal incluyendo aquella relativa a su antigüedad, estudios, evaluaciones de desempeño, programas de detección de necesidades (pág. 42)

En cuanto al análisis de datos, se realizó de manera cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa fue toda la información de tipo verbal, se clasificaron y se separaron en los procesos principales con los que actualmente cuenta el departamento de capital humano. Se tomaron en cuenta, porcentaje de rotación de personal, antigüedad, cambios de puesto a lo largo del tiempo, encuestas de clima laboral y evaluaciones externas. Asimismo, se tomaron en cuenta los informes de retroalimentación de los años 2014, 2015 y 2016 que se entregaron en la participación al Premio Nacional de Calidad. (p.43)

2.3 MARCO LEGAL

En el siguiente, se detalla un análisis de los principales tratados y convenios internacionales, ratificados por el estado de Honduras, leyes nacionales y el estamento militar, por los que se rigen las actuaciones de los miembros que integran Las Fuerzas Armadas de Honduras “La comprensión y el cumplimiento de la legislación relativa a RR.HH. son importantes por tres razones. Ayudan a hacer lo correcto, a conocer las limitaciones de los departamentos jurídicos y de RR.HH. de la empresa y a minimizar las responsabilidades legales potenciales de la misma”. ((R. Gómez; B. Balkin; L. Cardy, 2008, p.109)

Pacto Internacional De Derechos Económicos, Sociales Y Culturales. (1966). Es un tratado multilateral general que reconoce los derechos económicos, sociales y culturales (Derechos de Segunda Generación), estableciendo además una serie de mecanismos para su protección y garantía. Fue adoptado por la Asamblea General de las Naciones mediante la Resolución **2200A (XXI)** de fecha 16 de diciembre de 1966, entrando en vigor el 03 de enero de 1976.

Los Estados signatarios adquirieron el compromiso de trabajar para la concesión de los derechos antes referidos, incluyendo además otra serie de derechos como el derecho al trabajo, salud, educación y a gozar de un nivel de vida adecuado.

Suscrito por el Estado de Honduras mediante Acuerdo **No. 10** del 22 de abril de 1980, ratificado por Decreto **No. 961** de la Junta Militar de Gobierno en consejo de Ministros del 18 de

junio de 1980 y **publicado** en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 23,167** del 30 de julio de 1980.

Convención Internacional Sobre La Eliminación De Todas Las Formas De Discriminación Racial. (1965). Es considerado por las organizaciones protectoras de derechos humanos como uno de los principales tratados internacionales sobre la materia. Cabe mencionar que esta Convención fue adoptada por la Asamblea General de la ONU en fecha 21 de diciembre de 1965 y entró en vigor cuatro años después, específicamente el 04 de enero de 1969.

En ella se reconoce el derecho humano a no sufrir discriminación y se establecen algunas responsabilidades para los Estados signatarios como ser la prohibición y el cese de la discriminación racial practicada por personas, grupos o asociaciones; el estimular el surgimiento de movimientos multirraciales integracionistas y el declarar ilegal toda actividad de propaganda que promueva la discriminación racial.

Fue aprobado por el Estado de Honduras en fecha 2 de abril de 2002, ratificado mediante Decreto **No. 61-2002** del 02 de abril de 2002 y se publicó en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 29,826** del 06 de julio de 2002.

Convención Sobre La Eliminación De Todas Las Formas De Discriminación Contra La Mujer. (1979). Aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979, es considerada por los estudiosos del derecho como el documento jurídico internacional más importante en la historia de la lucha sobre todas las formas de discriminación contra la mujer.

Constituida por 30 artículos, define de forma explícita la discriminación contra la mujer e instituye las rutas de acción a nivel estatal para erradicarla, a su vez establece los tribunales, así como las instituciones públicas para garantizarle una protección eficaz.

Su cumplimiento y aplicación es supervisado por el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, integrado por 23 personas expertas sobre la temática quienes tienen el mandato de recibir comunicaciones de personas o grupos de personas que denuncien violaciones de los derechos reconocidos por la convención, iniciar investigaciones sobre las mismas, así como formular recomendaciones y sugerencias a los Estados signatarios.

Aprobada mediante Acuerdo **No. 12** de la Junta Militar de Gobierno del 14 de mayo de 1980, ratificada por Decreto **No. 979** de la Junta Militar de Gobierno del 14 de julio de 1980 y publicada

en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 23,203** del 10 de septiembre de 1980.

Convención Americana Sobre Derechos Humanos. (1969). Esta Convención es conocida como el Pacto de San José, fue suscrita el 22 de noviembre de 1969 en la ciudad de San José, Costa Rica y entró en vigor el 18 de julio de 1978.

Es considerada como una de las bases del sistema interamericano de promoción y protección de los derechos humanos, sus disposiciones establecen la obligación de los Estados parte de fomentar el desarrollo progresivo de los derechos económicos, sociales y culturales regulados en la Carta de Organización de los Estados Americanos como medios de protección de los derechos y libertades.

Establece además la creación de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y la Corte Interamericana de Derechos Humanos como órganos encargados de conocer los asuntos relacionados con el cumplimiento de la Convención.

Aprobada mediante el Acuerdo **No. 08** de fecha 22 de noviembre de 1976, ratificada mediante Decreto **No. 523** del Jefe de Estado en Consejo de Ministros el 26 de agosto de 1977 y publicada en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 22,287-289**, el 1° de septiembre de 1977.

Convención Interamericana Para Prevenir, Sancionar Y Erradicar La Violencia Contra La Mujer. (Convención De Belém Do Pará). (1994). Suscrita en el año de 1994, se le conoce como la Convención Belem do Pará, en virtud del lugar en donde fue adoptada. Propone el desarrollo de mecanismos de protección y garantía de la defensa de los derechos de la mujer.

Define el término “violencia contra la mujer” y reconoce además una serie de derechos como ser: el derecho a la vida, al respeto de su integridad física, psíquica y moral, a la libertad y seguridad personal, a tener igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos inherentes a estas, incluyendo la toma de decisiones, entre otras. Establece la obligación para los Estados signatarios de crear políticas orientadas a prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, fomentando su conocimiento y observancia de los derechos reconocidos a ella.

Ratificada mediante Decreto **No. 72-95** emitido por el Soberano Congreso Nacional en fecha 25 de abril de 1995 y publicada en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 27,678**, el 14 de junio de 1995.

Convención Interamericana Sobre Concesión De Los Derechos Civiles A La Mujer.

Esta Convención fue aprobada por la Organización de Estados Americanos (OEA) en el año de 1948, y entró en vigor el 17 de marzo de 1949.

Los Estados miembros de la OEA teniendo en cuenta el principio de igualdad entre el hombre y la mujer, previamente reconocidos en la mayoría de sus legislaciones, convinieron en otorgar a la mujer la igualdad de derechos políticos y, específicamente el derecho de sufragio, estableciendo en consecuencia que los derechos políticos no pueden ser objeto de negativa ni mucho menos restringirse por razón por género.

Ratificada por Decreto **No. 6** del Jefe Supremo del Estado del 28 de abril de 1955, siendo publicada en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 15,588** del 11 de mayo de 1955.

Convenio 169-Oit Sobre Pueblos Indígenas Y Tribales En Países Independientes.

Conocido como Convención 169 de la OIT, es considerado como el instrumento internacional más importante sobre el derecho de los pueblos indígenas.

El convenio hace énfasis en los derechos al trabajo, a la tierra y al territorio, a la salud y a la educación de los pueblos indígenas y tribales; establece la protección de los valores y prácticas sociales, culturales, religiosas propios de estos pueblos y define la importancia especial de la relación de los pueblos con las tierras o territorios ocupados por estos.

Por otra parte, prescribe que los servicios de salud deben organizarse en forma comunitaria, y tratándose de los programas de educación se considera también como prioridad el abarcar su historia, su sistema de valores y a su vez la preservación de las lenguas indígenas.

Este Convenio fue ratificado por el Estado de Honduras mediante Decreto **No.26-94** del Congreso Nacional del 10 de mayo de 1994 y publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 27,413** del 30 de julio de 1994.

Convenio Núm. 111 Sobre La Discriminación En El Empleo Y La Ocupación (En 1960).

El Convenio hace referencia a las formas de discriminación. Refiriéndose a cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;

De igual forma cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.

Convenio Núm. 100 Sobre Igualdad De Remuneración (En 1951). Convenio relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor (entrada en vigor: 23 mayo 1953), resume el derecho que tienen las mujeres a percibir los mismos salarios que los hombres por el desarrollo de un trabajo en igualdad de condiciones.

Convenio Núm. 156 Sobre Los Trabajadores Con Responsabilidades Familiares. Este Convenio hace referencia a la protección que tienen las y los trabajadores que son representantes de familia, quienes deben contar con una protección especial para no ser víctimas de discriminación en los lugares de trabajo por esta condición en particular.

El Convenio Núm. 183 Sobre La Protección De La Maternidad 2000. Este convenio procura garantizar protección a las mujeres en su periodo de maternidad, este actualiza el Convenio 103, procura que las mujeres gocen de igualdad de condiciones a la vez que exige la que se brinde una adecuada atención a la madre y a los hijos, se les proporcione acceso a salud y a seguridad en las instalaciones de trabajo, sin ningún tipo de discriminación.

Resolución 1325, Del 31 De octubre De 2000, Aprobada En El Consejo De Seguridad De Las Naciones Unidas. Aprobada por unanimidad la Resolución 1325, la cual marca un hito para los derechos humanos de las mujeres, la paz y la seguridad al constituir el primer instrumento de dicho, Consejo que exige a las partes en conflicto que los derechos de las mujeres sean respetados.

Su importancia radica en que reconoce el impacto diferenciado y desproporcionado que la guerra y el conflicto armado tiene sobre las mujeres, y hace un llamado a aumentar la participación de las mujeres en todos los niveles de decisión en la prevención y resolución de conflictos y en los procesos de consolidación de la paz; a proteger los derechos de las mujeres y las niñas durante y tras los conflictos.

Protocolo Adicional A Los Convenios De Ginebra Del 12 De agosto De 1949, Relativo A La Protección De Las Víctimas De Los Conflictos Armados Internacionales. (Protocolo I) (1977). El Protocolo I consta de 102 artículos que amplían la protección a la población civil, así como al personal médico militar y civil en los conflictos armados internacionales.

Sus disposiciones procuran precisar la condición militar de los miembros de las Fuerzas de guerrilla, reconociendo además su derecho a ser reconocidos como combatientes y prisioneros de guerra.

Por otra parte, establecen que se brindará protección especial para las mujeres, niños, personal médico y periodistas y señala algunas prohibiciones a los Estados signatarios como ser realizar ataques indiscriminados contra la población civil y la destrucción de elementos básicos para su supervivencia, reclutar a niños menores de 15 años para las fuerzas armadas.

Ratificado mediante Decreto No. 88 de 24 de mayo de 1993 y publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 27, 431** de 20 de agosto de 1994.

Estatuto De La Corte Penal Internacional También conocido como el Estatuto de Roma, es considerado como el instrumento jurídico mediante el cual se instituye la Corte Penal Internacional. Fue adoptado en la ciudad de Roma en fecha 17 de julio de 1998 durante la celebración de la Conferencia Diplomática de plenipotenciarios de las Naciones Unidas sobre el establecimiento de una Corte Penal Internacional.

Su estructura comprende las cuestiones relativas a la competencia, derecho aplicable, principios generales, composición y administración de la corte, procedimiento para la investigación y enjuiciamiento entre otros.

Fue ratificado el Estado de Honduras mediante Decreto **No. 236-2002** de 30 de mayo de 2002 y publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” **No. 29, 815** de 24 de junio de 2002.

Constitución De La República. Es la base de toda la Legislación Nacional, hace referencia a la declaración de soberanía y en el Capítulo III de los Tratados, (Art. 15-21), enuncia que Honduras hace suyos los principios y prácticas del Derecho Internacional que propenden a la solidaridad humana, al respeto de la autodeterminación de los pueblos, a la no intervención e injerencia y al afianzamiento de la paz y la democracia universal.

Establece que Las FF.AA. estarán sujetas a las disposiciones de su ley constitutiva y demás leyes y reglamentos que regulen su funcionamiento. Además, que una ley especial regulará el funcionamiento de los tribunales militares, nombrando a La Junta de Comandantes es el órgano de consulta en asuntos de la institución, actuará como órgano de decisión y como tribunal superior de las FF.AA. en asuntos que le sean sometidos a su conocimiento.

Ley Constitutiva De Las Fuerzas Armadas. Según lo establece en la Constitución de la República, las Fuerzas Armadas, esta establece la estructura Orgánica de las Fuerzas Armadas y su composición, reconociendo el fuero de guerra para los delitos y faltas de orden militar, además que los Tribunales Militares no podrán extender su jurisdicción sobre personas que no estén en servicio activo en las Fuerzas Armadas.

Determina que el ejercicio de la acción penal pública en la jurisdicción militar corresponde al ministerio público, quien la ejercerá por medio de fiscales designados ante los Tribunales correspondientes y de conformidad con el Código Militar y que los titulares de los órganos de la jurisdicción militar son independientes en el desempeño de sus funciones y actuarán con estricto apego a la Constitución de la República, las leyes militares y demás aplicables.

Ley De Personal De Fuerzas Armadas. Tiene por objeto regular la administración de los recursos humanos de las Fuerzas Armadas, la carrera militar y administrativa y la relación de trabajo de los miembros que prestan servicio, Es importante mencionar que ellos gozan de un sistema especial, que es la actuación jurídica que resulta de los deberes y derechos establecidos por la leyes y reglamentos militares.

La Disciplina, Ley y Orden, se debe desarrollar y mantener mediante la aplicación de medidas administrativas y el fuero de guerra a través de: los Jueces y Secretarios del Juzgado de Instrucción Militar administran la justicia de acuerdo con lo preceptuado en las leyes y reglamentos militares respectivos.

Código Militar Vigente. Que la Constitución de la República en el artículo 90, párrafo segundo, establece que se reconoce el fuero de guerra para los delitos y faltas de orden militar. Considerando delitos militares las acciones y omisiones voluntarias penadas por la ley. (Incurrir en responsabilidad criminal, aunque el mal ejecutado fuere distinto del que se había propuesto ejecutar).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de Congruencia

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables dependientes	Variables independientes
Propuesta de estrategias para la gestión de recursos humanos con enfoque de género en el ejército de Honduras	¿Cuáles son las estrategias que el área de talento humano del Ejército Nacional de Honduras debe implementar para garantizar que existan oportunidades de crecimiento justas y equitativas, a la vez que promuevan que hombres y mujeres, puedan optar a los mismos cargos y recibir igual compensación por trabajos o tareas asignadas?	1. ¿Cuáles son los mecanismos que el área de recursos humanos está implementando para garantizar la participación y el crecimiento equitativo de las mujeres militares que son asignadas a través de las distintas unidades que conforman el Ejército de Honduras?	1. Identificar las causas o factores que determinan el desarrollo y la satisfacción laboral del personal femenino dentro del Ejército de Honduras.	Satisfacción laboral	Clima laboral
		2. ¿Qué técnicas de compensación deben desarrollar las áreas de Recursos Humanos de una institución militar para asegurar que las oportunidades de crecimiento consideren la identificación de competencias y las particularidades de cada género, sus características físicas, psicológicas, además las	2. Definir las herramientas de compensación que requiere el área de Talento Humano para garantizar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento profesional,		Formación profesional
					Salarios y haberes.
					Desarrollo en la carrera militar
					Insatisfacción laboral
				Fortalecimiento del clima laboral	Compensación salarial
					Programas basados en competencias.

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables dependientes	Variables independientes
		necesidades específicas que pueden dificultar el desarrollo de su vida laboral y personal?	según las competencias y particularidades de cada género.		
		3. ¿Cuáles son las estrategias con enfoque de género que la gestión del talento humano debe implementar para disminuir las brechas de desigualdad en el Ejército de Honduras?	3. Proponer un plan estratégico, que incluya recomendaciones específicas para abordar los problemas identificados, con el fin de promover prácticas más inclusivas desde la gestión de talento humano en el Ejército de Honduras.	Estrategias con enfoque de género	Fortalecimiento de los programas Estrategia de compensación

Fuente; Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

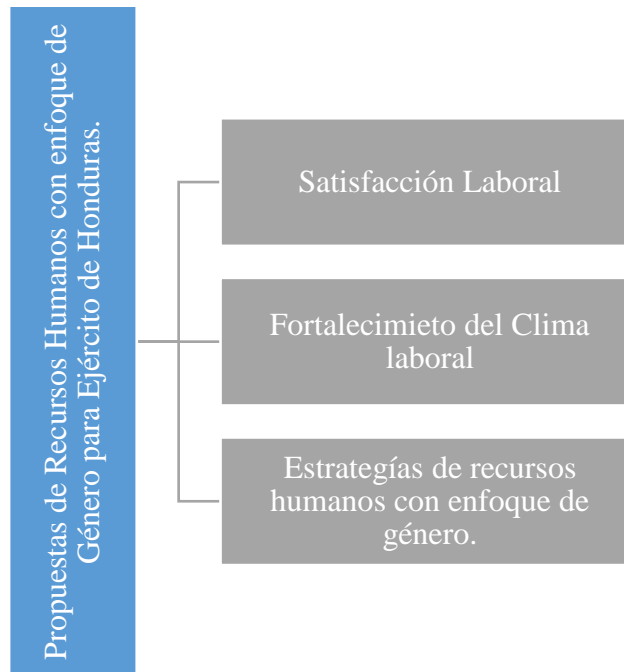


Figura 1. Esquema de Variables

Fuente: (Elaboración propia)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
Satisfacción laboral	Describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. (Robbins & Judge, 2013)	La variable “Causas de la Satisfacción laboral”, se evaluó a través de una investigación de campo con una encuesta que incluye preguntas abiertas y cerradas para determinar las dimensiones de evolución histórica, compensación monetaria y compensación no monetaria.	Evaluación del Desarrollo profesional y laboral	Programas de Formación profesional Capacitaciones Cursos recibidos	<p>¿Considera usted que, en el Ejército Nacional de Honduras, existe un clima laboral que garantiza la participación equitativa de hombres y mujeres?</p> <p>¿Considera que el área de Recursos Humanos le brinda las capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el desarrollo de sus funciones?</p> <p>¿Considera que las oportunidades de ingreso a la institución militar son equitativas para hombres y mujeres?</p>
			Acceso a remuneración	Sueldos, salarios, vacaciones, pagos por cargo. Pagos de haberes	<p>¿Considera que el sistema de compensación salarial en el Ejército de Honduras es equitativo para hombres y mujeres?</p> <p>¿Considera que la institución militar cumple puntualmente con las fechas de pago?</p> <p>¿Considera que percibe un salario justo en comparación con las funciones que realiza?</p> <p>¿Considera usted que las instalaciones del Ejército Nacional de Honduras son adecuadas para satisfacer las necesidades específicas de las mujeres en términos de privacidad y seguridad, para desarrollar de manera efectiva sus funciones?</p>
			Oportunidad de ascensos militares	Distinciones y condecoraciones militares Asignaciones militares	<p>¿Considera usted que los ascensos al grado inmediato superior se otorgan sin distinción para hombres y mujeres?</p> <p>¿Considera usted que las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades</p>

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
				Evaluaciones físicas	<p>para optar a las Condecoraciones, Distinciones y Reconocimientos por mérito dentro de la institución militar?</p> <p>Desde su perspectiva, ¿cuáles son las asignaciones que más ocupan las mujeres en las Fuerzas Armadas?</p> <p>¿Considera que en el Ejército Nacional de Honduras, hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para optar a cargos de mando y recibir la retribución económica que esto conlleva (Pagos por cargo, viáticos, entre otros)?</p> <p>¿Considera que las pruebas físicas que son aplicadas como requisitos para los ascensos en el Ejército, se realizan tomando cuenta los aspectos fisiológicos (cambios hormonales, lactancia, periodo post parto) propios de la mujer?</p>
			Insatisfacción laboral	Deserción militar	<p>¿Alguna vez ha considerado su retiro anticipado de las fuerzas Armadas?</p> <p>¿En los próximos cinco (5) años, se visualiza como miembro activo de la institución militar?</p>
Fortalecimiento del clima laboral	Clima laboral es el reflejo de la forma en la que la gente reacciona entre sus compañeros, clientes, proveedores y es el grado de satisfacción y compromiso que pueden tener con la Compañía. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)	Es el resultado cuantitativo de variables que son medidas anualmente: Identificación Satisfacción Reconocimiento Calidad e Inocuidad Liderazgo Trabajo en equipo Compromiso Pasión Respeto Condiciones de trabajo Comunicación Oportunidades de	Programas de compensacion	Acceso a las compensaciones salariales Acceso a Paquete de compensaciones no salariales	<p>En su opinión, ¿cómo calificaría el sistema de compensaciones salariales con el que cuenta el Ejército Nacional de Honduras, en términos de equidad de género?</p> <p>¿Qué tipo de incentivos o compensaciones adicionales considera usted que serían beneficiosos para promover la equidad de género dentro del Ejército Nacional?</p>
			Programas basados en las competencias	Competencias organizacionales Competencias individuales.	<p>En base a su experiencia, ¿Cuáles son las competencias de personal, que los recursos humanos del Ejército deben fortalecer para que las mujeres sean consideradas aún más competitivas?</p>

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
		crecimiento Balance vida-trabajo			
Estrategias con Enfoque de género	Se define como el orden lógico y cronológico de las posiciones que un colaborador va ocupando a lo largo de vida laboral en una empresa. (Chiavenato, Gestión del talento humano , 2009)	Se determina por cantidad de planes que carrera que se elaboran en contraste con el número de colaboradores que no tienen potencial de crecimiento.	Desarrollo de programas de mejora.	Programas para las mujeres basados en compensaciones no salariales Programas para promover las competencias individuales de las mujeres	¿Qué estrategias de gestión de recursos humanos con enfoque de género, sugiere implementar en el Ejército Nacional de Honduras?

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

Para la presente investigación se adoptó un enfoque de investigación mixto, combinando tanto el método cuantitativo como el cualitativo. Por una parte, el enfoque cuantitativo se empleó para descubrir la situación actual basada en opiniones y percepciones, utilizando datos recopilados por medio de un cuestionario. Estos datos fueron comparados y analizados numéricamente, centrándose en las preferencias seleccionadas en una escala de likert.

Los resultados se presentaron mediante estadísticas descriptivas y se ilustraron a través de diagramas de pastel. Por otro lado, se utilizó el enfoque cualitativo para comprender de manera subjetiva los resultados investigados por medio de la realización de entrevistas a conocedores del tema y una pregunta abierta que fue aplicada a las encuestadas, con el objetivo de identificar elementos y apreciaciones que contribuyeran a comprender la situación actual y propuestas de líneas de acción, bajo una metodología de investigación que incluyó un enfoque analítico para ello.

3.2.2 ALCANCE

El alcance de esta investigación es descriptivo, considerando que se buscó identificar patrones y tendencias a través del análisis de la estadística descriptiva, acompañados por gráficas que simplificaron los criterios de comprensión sobre las variables, factores y otros datos de interés para la investigación que permitieron apreciar de forma clara y diferenciada, hallazgos y resultados sobre los problemas planteados con el personal femenino militar, así mismo se realizó una investigación documental con el fin de describir la temática de estudio.

3.2.3 DISEÑO

El tipo de investigación según diseño es no experimental, dado que se analizan datos de fuentes primarias o secundarias, aplicándolo al mundo empírico y retrospectivo al indagar sobre situaciones que sucedieron en el pasado.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población definida para este estudio está compuesta por 1,824 mujeres oficiales regulares, auxiliares y tropa, que se encontraron en el entorno de acceso para el investigador.

3.3.2 MUESTRA

Esta investigación contó con un análisis de muestreo no probabilístico, seleccionando una muestra por conveniencia al entrevistar a 185 mujeres de la institución militar que estuvieron al acceso de la investigación según la disponibilidad de estas, dado el sistema jerarquizado de la institución y por el apoyo obtenido a través del departamento de recursos humanos del ejército, lo que permitió obtener datos de manera precisa y práctica para este estudio

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La estrategia aplicada a la recolección de datos fue muestreo por conveniencia, dado que las entrevistadas fueron seleccionadas en base al acceso que la institución militar permitió y según la solicitud presentada para la investigación.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Los procedimientos de recopilación de datos se centraron en fuentes primarias, buscando obtener información directa de los sujetos de estudio, para ello se utilizaron técnicas como la encuesta y la entrevista, empleando cuestionarios como instrumentos previamente elaborados para la obtención de la información de interés que orientan al cumplimiento del objetivo planteado.

Es importante mencionar que el procedimiento que se siguió una vez elaborado el cuestionario tanto físico como virtual, para el caso de la encuesta, fue aplicar una prueba piloto a una cantidad de tres (3) personas conocedoras del tema, con el objetivo de discutir la claridad y comprensión de las preguntas, posteriormente una vez seleccionada la muestra y los expertos a encuestar se procedió con su aplicación.

Cabe destacar que también se utilizaron fuentes de datos secundarios que sustentaron los criterios de profundización sobre los temas planteados, a través de libros, estudios, sitios web, entre otros.

3.4.1 TÉCNICAS

En cuanto a la recopilación de información se utilizaron dos tipos de instrumentos; la primera corresponde en su mayoría a una técnica cuantitativa basada en una encuesta aplicada a las mujeres oficiales y suboficiales del ejército de Honduras, la cual contenía preguntas cerradas y una pregunta final abierta, esto con el fin de que ellas expusieran su punto de vista para poder realizar un análisis más objetivo de las mismas.

De igual forma se desarrolló una técnica cualitativa en un formato de entrevista, con el propósito de obtener información de distintas fuentes, las cuales facilitaron el poder obtener los resultados que sirvieron de base para el análisis de esta información.

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

En primer lugar, se desarrolló un cuestionario para ser aplicado a las mujeres oficiales y suboficiales que forman parte activa del ejército de Honduras, el cual contuvo 25 preguntas, de las cuales 24 fueron cerradas y una pregunta final abierta, la intención principal fue la recopilación de información relevante para esta investigación.

En segundo lugar, se elaboró un instrumento con formato de cuestionario, para ser aplicado a expertos nacionales e internacionales conocedores en la materia de defensa, recursos humanos y equidad de género; el instrumento se desarrolló en base a 12 preguntas abiertas, que permitieron generar información para desarrollar un análisis cualitativo sobre las mismas. Es importante resaltar que las entrevistas fueron aplicadas de forma electrónica, para simplificar el llenado para los entrevistados y para obtener mayor alcance y acceso a opiniones extranjeras.

3.4.3 PROCEDIMIENTO

Considerando que la institución militar es de carácter jerarquizado y que todo debe contar con la autorización de la máxima autoridad, se sostuvo una reunión con el Comandante General del Ejército y el jefe de personal C-1, con el propósito de socializar el alcance de la investigación y poder obtener los permisos para la aplicación de los instrumentos con el personal militar femenino. Una vez contando con la autorización, se identificó que la mayoría de las mujeres se encuentran asignadas en las diferentes regiones militares que están distribuidas a nivel nacional, por lo que se tomó la decisión de que las técnicas de recolección de información fueran aplicadas de manera electrónica, con el fin de que se contara con una muestra más significativa, facilitando con ello la tabulación de los datos.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para la recolección de datos alfanuméricos se utilizaron encuestas aplicadas de primera mano, y entrevistas a expertos en la temática. El análisis numérico se basó en la estadística inferencial o deductiva y la entrevista bajo los criterios de una muestra a conveniencia de conocedores del tema.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para la realización de este proyecto de investigación, también se recopilaron diversos recursos que facilitaron la obtención de información como informes, documentos, libros, sitios web, leyes, reglamentos, convenciones y otros materiales pertinentes.



Figura 2. Metodología

Fuente: (Elaboración propia)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El propósito de este capítulo es presentar un resumen del proceso de recolección de datos y el análisis de los resultados obtenidos en el ejército de Honduras, luego de haber aplicado las técnicas que fueron definidas y de brindar una breve explicación de cuál fue el proceso que se llevó a cabo para la recopilación de la información.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta investigación se basó en la información que fue recopilada a través de una encuesta aplicada a un total de 185 mujeres oficiales y suboficiales que estaban como miembros activos de la fuerza ejército de Honduras y de 19 entrevistas realizadas a militares y personal civil, expertos nacionales e internacionales que tenían relación con el tema.

Para llevar a cabo la recolección de datos fue necesario contar con la autorización de la máxima autoridad, la que es ejercida por el Comandante General del Ejército, quien puso a disposición al jefe de personal- C-1, para poder acceder a las unidades militares y aplicar las encuestas. Considerando la distribución de las fuerzas armadas y que las mujeres están asignadas en diferentes unidades a nivel nacional fue necesario elaborar un formulario electrónico que contenía todas las preguntas de la encuesta a través de una plataforma digital, el que fue distribuido por los jefes de personal de las distintas regiones.

De igual forma, a través de la plataforma se elaboró un cuestionario digital, con el propósito de aplicar la entrevista a expertos nacionales e internacionales (México, Perú, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Brasil, Colombia, Honduras, Paraguay) quienes tienen relación con la toma de decisiones en las instituciones militares de sus países.

Este instrumento se remitió a través de la plataforma de mensajes digitales, luego de sostener una conversación telefónica con cada uno de los participantes, en la cual se les detalló el propósito de la investigación.

Las encuestas fueron enfocadas a conocer sobre el acceso que tienen las mujeres que son miembros del ejército para optar a ascensos y a cargos de mando en la institución, las oportunidades que tienen para el desarrollo de sus habilidades y competencias, el manejo de los programas de compensación salariales y no monetarios, las causas de satisfacción laboral y las de deserción y sobre todo las oportunidades de mejora para garantizar la equidad de género en la institución militar. Para

aplicar la encuesta se utilizó una escala de likert, donde cabe destacar que la muestra seleccionada fue muy significativa ya que se obtuvieron las respuestas de las mujeres que son la población objeto.

En relación con las entrevistas, estas fueron orientadas a conocer la opinión de los expertos que son población civil, militares retirados y activos y que tienen o han tenido acceso a la toma de decisiones en las instituciones militares de sus países, las preguntas fueron orientadas a conocer en base a su experiencia, si consideran positiva o no, la inclusión de la mujer en las fuerzas armadas, si en sus países se considera una limitante las condiciones fisiológicas que caracterizan a las mujeres, qué estrategias de género podrían ser implementada por los recursos humanos y cuáles son los modelos de compensaciones que manejan y cómo se podrían mejorar, además considerando su experiencia se les solicitó que realizaran algunas recomendaciones para el ejército de Honduras.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

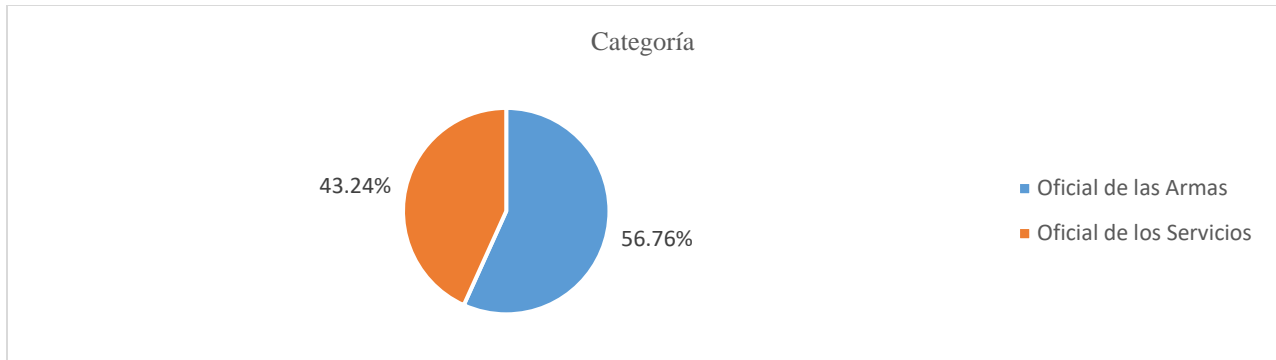
Para reflejar los resultados de manera cuantitativa se realizó un cruce de datos de la información obtenida después de 185 encuestas aplicadas a las mujeres oficiales y suboficiales del ejército. Este instrumento reflejo una variedad de opiniones orientadas a definir cuáles son las oportunidades con las que cuenta el personal femenino en el ejército de Honduras.



Gráfica 1. Datos Generales

Fuente: Elaboración propia.

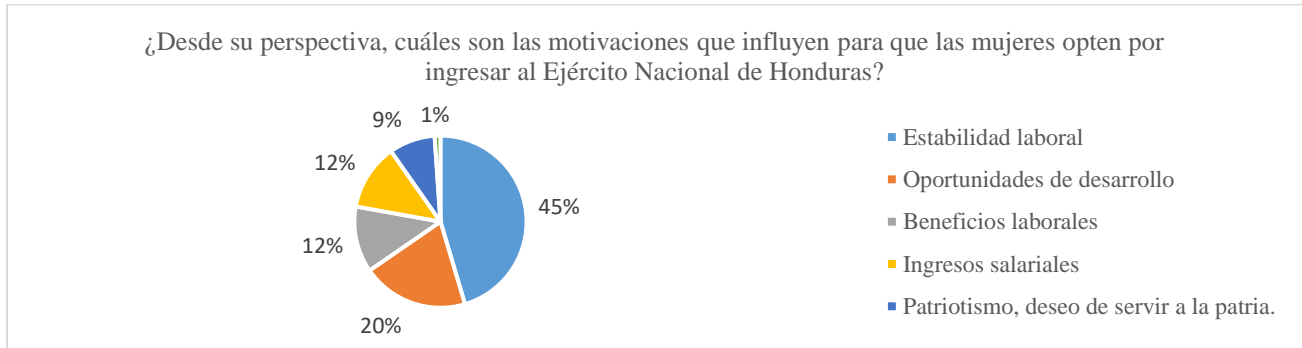
Según los datos reflejados el 51% de las encuestadas es personal joven menor de 25 años y el 71% son solteras, por otra parte también se les consultó a las encuestadas si tenían hijos de las cuales el 58% contestó no tenerlos, lo que significa que las respuestas del estudio podrían generar una tendencia, significativa distinta a las preocupaciones de otro segmento de las encuestadas donde se encontró que 78 mujeres son madres, de las cuales 32 son solteras, que podrían requerir necesidades distintas que las áreas de recursos humanos deben conocer y comprender.



Gráfica 2. Categoría

Fuente: Elaboración propia

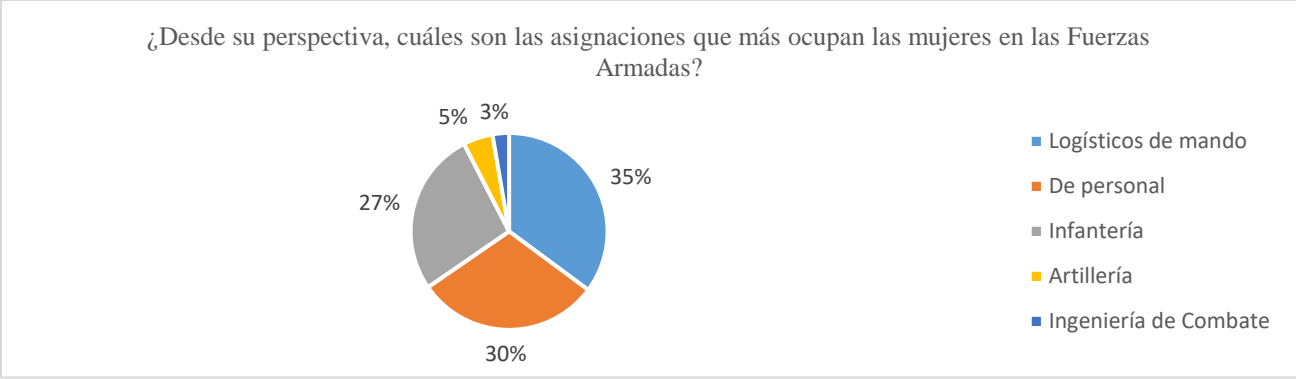
De acuerdo a los resultados reflejados en la gráfica, la mayoría de las encuestadas (105) pertenecen a la categoría de las armas en comparación con (80) que pertenecen a la categoría de los servicios, cabe destacar que también se les consultó su arma o servicio, identificando una amplia gama de diversidad, siendo Infantería, la de mayor frecuencia, para continuar con Ingeniería, Inteligencia, Artillería, Sanidad, Administración y otros roles específicos cumplidos por el personal auxiliar como Abogadas, Personal de Cocina, Recepcionistas, Enfermeras, Instructoras y Cadetes que son el personal que se encuentra en proceso de formación militar.



Gráfica 3. Motivaciones de ingreso en la carrera militar

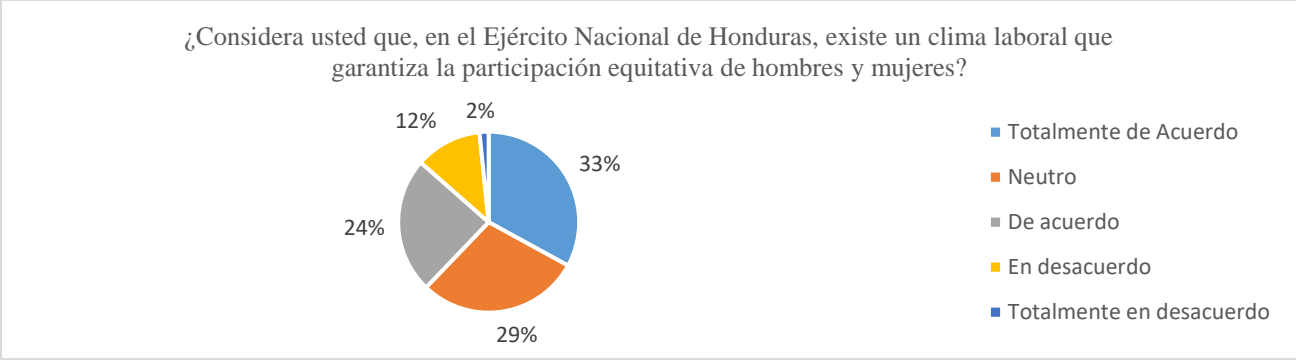
Fuente: elaboración propia.

Según los datos reflejados en la gráfica, la estabilidad laboral(82) fue la principal motivación que las encuestadas consideraron que influye para que las mujeres opten por ingresar al ejército de Honduras, seguido por las oportunidades de desarrollo (37), los beneficios laborales (23) y los ingresos (23), es importante destacar que por otra parte también se les consultó a las encuestadas si se visualizaban en los próximos cinco años en la institución militar, reconfirmando su sentimiento de permanencia y estabilidad laboral al contestar la mayoría de forma positiva.



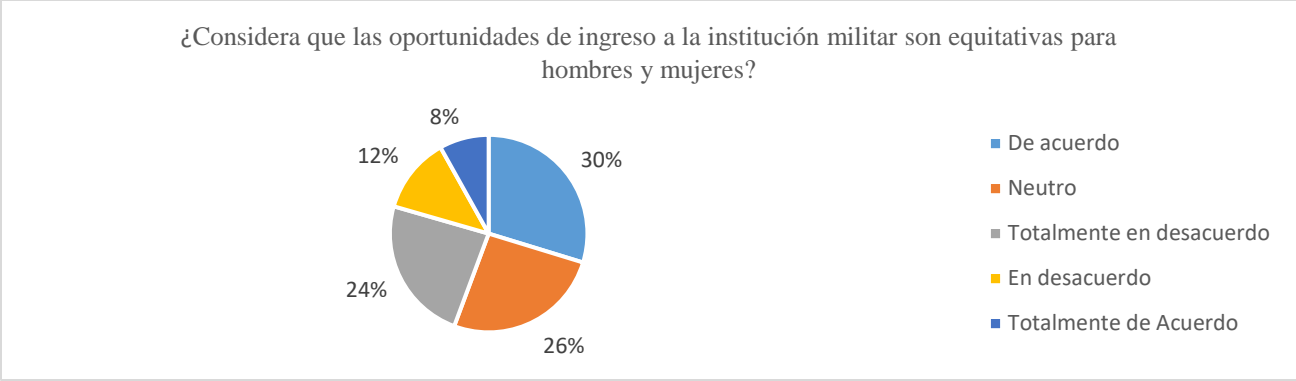
Gráfica 4. Asignaciones más frecuentes del personal femenino
 Fuente: Elaboración propia.

Las asignaciones de logística de mando (65) y las de personal(56), son las áreas donde desde la perspectiva de las encuestadas son frecuentemente asignadas las mujeres, lo que indica que, a pesar de que estas puedan aspirar a pertenecer a la categoría de las armas, siguen siendo enfocadas para la realización de trabajos más administrativos o de los servicios, lo que podría dificultarles en los ascensos superiores de sus carreras, al momento de requerir el cumplimiento de ciertos requisitos operativos.



Gráfica 5. Clima laboral
 Fuente: Elaboración propia.

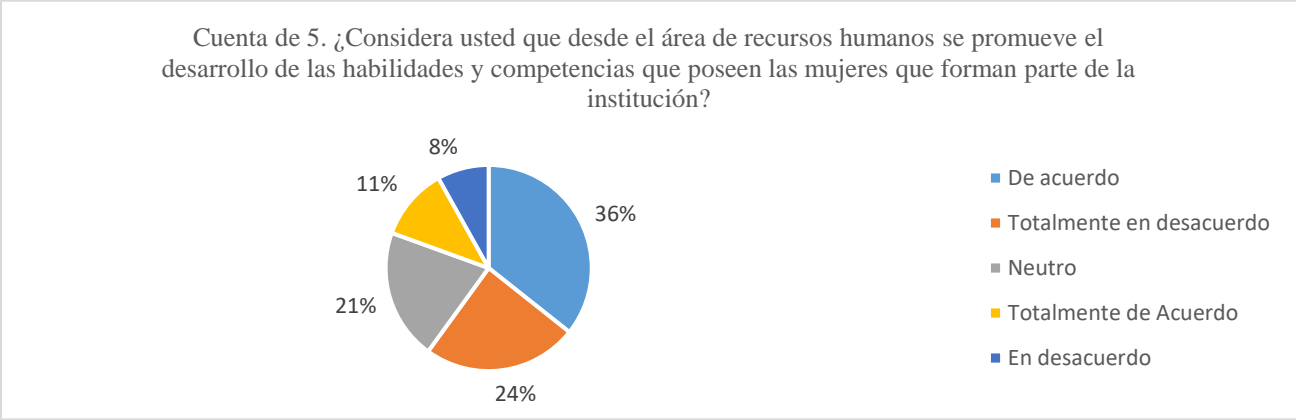
En relación a la consulta sobre, si en el ejército de Honduras, existe un clima laboral que garantiza la participación equitativa entre hombres y mujeres, el 57% que corresponde a la mayoría, lo confirmó de forma positiva siendo uno de los factores con mayor impacto en la satisfacción laboral, por otra parte, un 43% opinó lo contrario, pudiendo ser personal que no está totalmente conforme por haber pasado situaciones de forma directa o indirecta que afectan su opinión desde su perspectiva.



Gráfica 6. Oportunidades de ingreso equitativas

Fuente: Elaboración propia

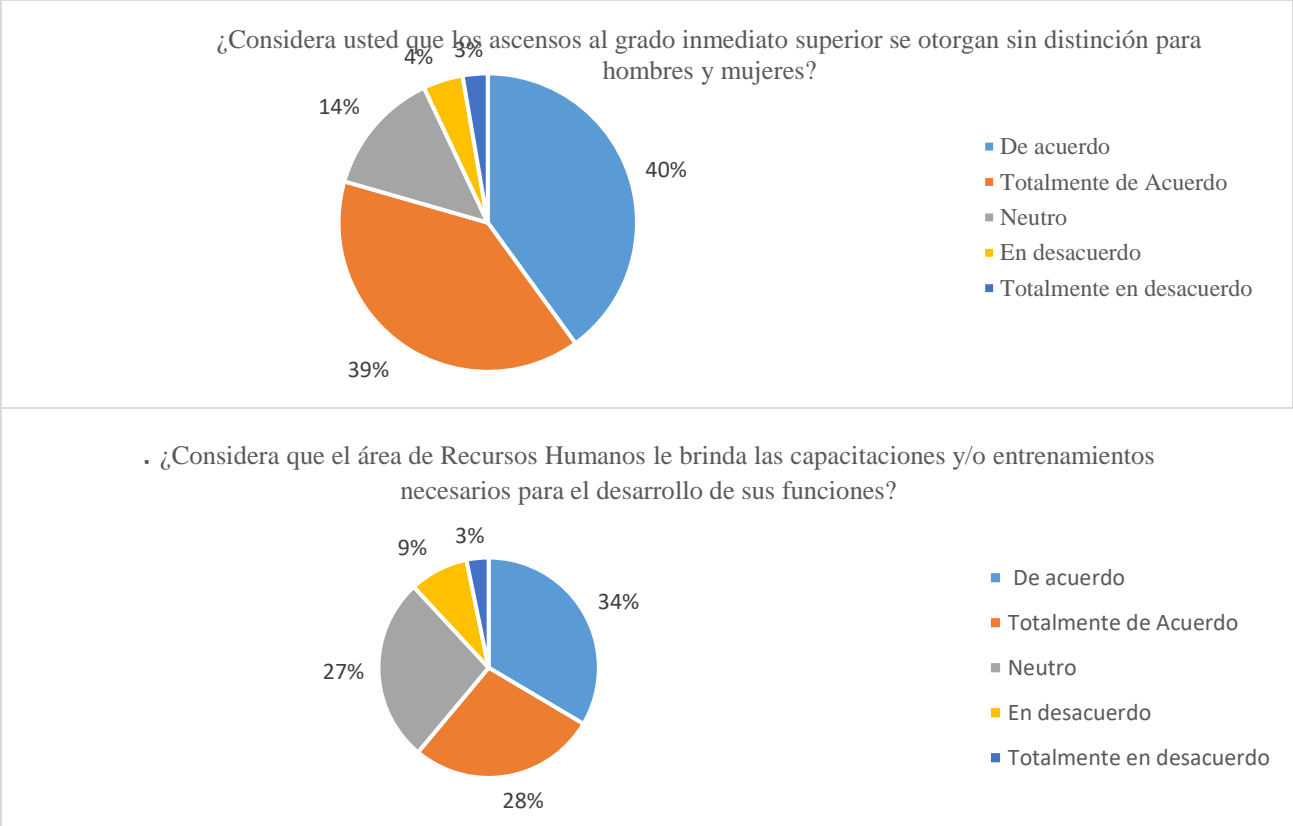
Según los datos reflejados en la encuesta, la pregunta resulta controversial, puesto que a pesar de estar bien definidos los procesos y reglamentos para acceder a la institución, un grupo de las encuestadas (115) que representan la mayoría, no contestaron de forma positiva, considerando que las oportunidades de ingreso no son equitativas para hombres y mujeres, por otra parte, es importante resaltar que las vacantes para ingreso a la institución militar se basan según la tabla de organización y equipo, dependiendo de los espacios disponibles y estratégicos que defina la institución.



Gráfica 7. Promoción y Desarrollo de habilidades y competencias

Fuente: Elaboración propia.

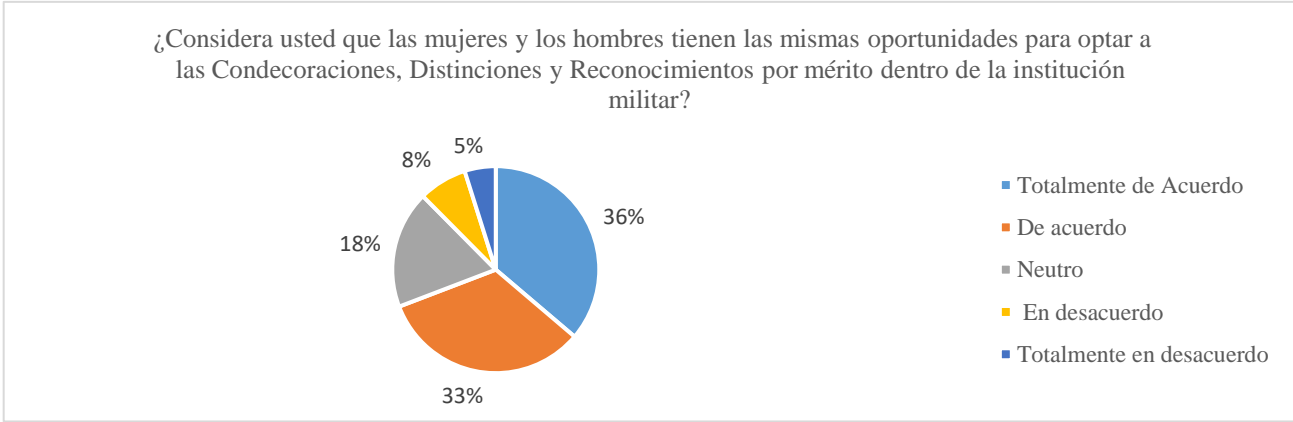
De acuerdo a los datos reflejados en la gráfica, al consultarle a las encuestadas si consideran que desde el área de recursos humanos se promueve el desarrollo de las habilidades y competencias que poseen las mujeres que forman parte de la institución, La mayoría de las encuestadas(60%) afirmaron positivamente este hecho, sin embargo, un porcentaje significativo(40%) no están percibiendo este apoyo directo, lo que podría ser un dato que refleje cierta preocupación, puesto que uno de los pilares más importantes de la institución es la profesionalización constante de sus miembros.



Gráfica 8. Capacitación para el desarrollo de funciones.

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las encuestadas (62%) confirmó de manera positiva, que el área de Recursos Humanos les brinda las capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, un número significativo de las encuestadas (38%) opina lo contrario.

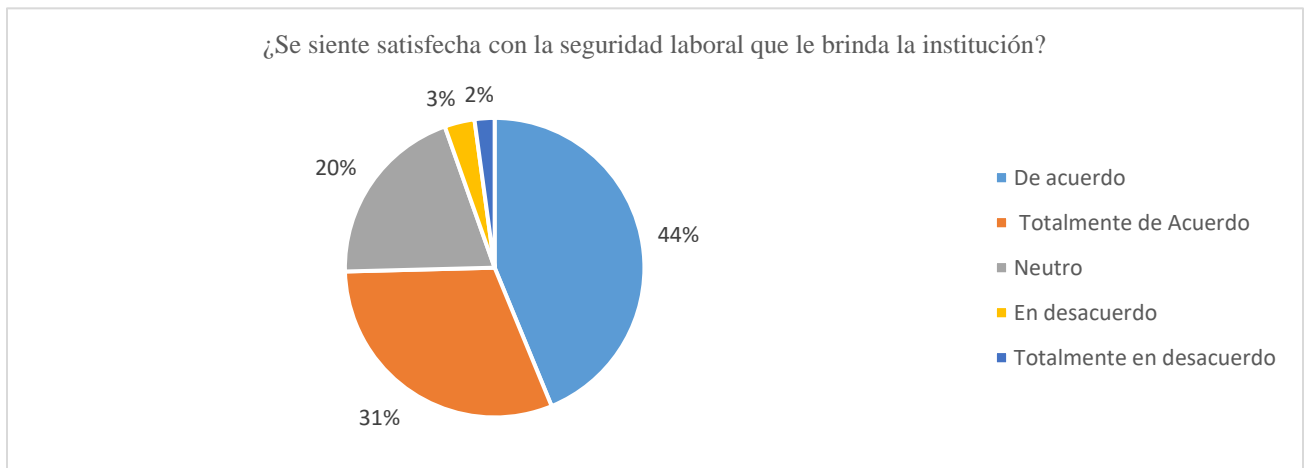


Gráfica 9. Ascensos y reconocimientos equitativos.

Fuente: Elaboración propia.

Al consultar a las encuestadas si consideran que los ascensos al grado inmediato superior se otorgan sin distinción para hombres y mujeres, y si consideran que las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades para optar a las condecoraciones, distinciones y reconocimientos por mérito dentro de la institución militar, resulta muy positivo indicar que las percepciones de la mayoría del personal son afirmativas al definir que no existe distinción para los mismos (79%) (69%).

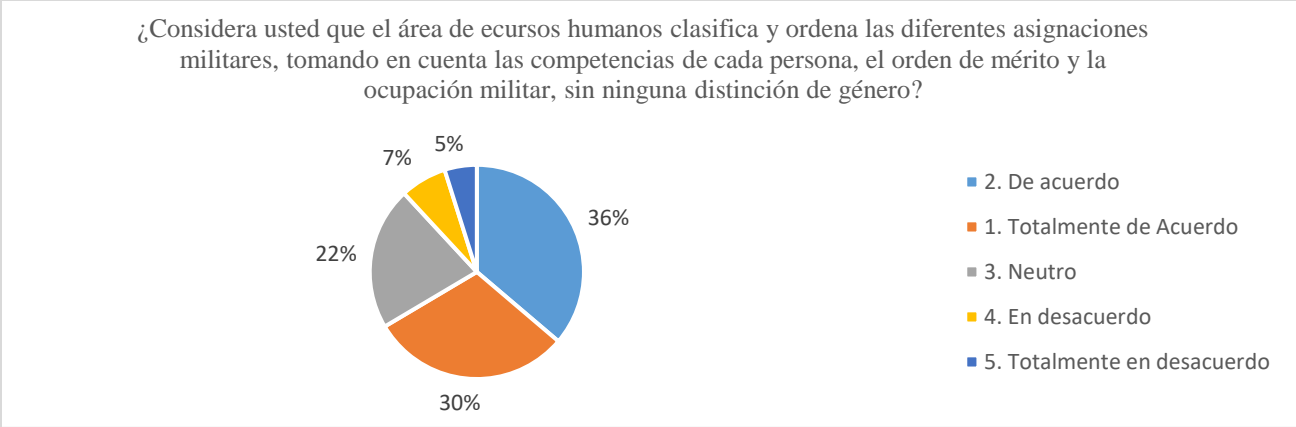
No obstante, hay una minoría de las encuestadas (21%) (31%) que opinan lo contrario, y considerando que podrían existir casos aislados, se realizó un cruce de análisis de datos, logrando identificar que las personas que no estuvieron de acuerdo pertenecen a grados inferiores, en la carrera militar, por lo tanto, no han tenido la oportunidad de iniciar sus procesos de ascensos y estas respuestas podrían deberse por desconocer el proceso.



Gráfica 10. Percepción de seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

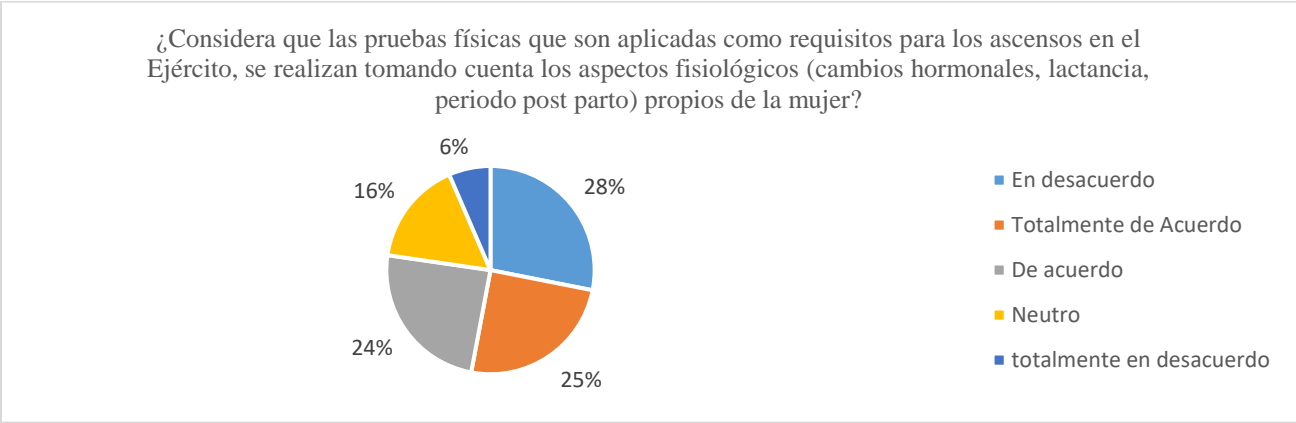
Según los datos reflejados en la gráfica, el 75% de las encuestadas afirman de forma positiva que se sienten satisfechas con la seguridad laboral que les brinda la institución militar, identificándolo como uno de los pilares más importantes brindados por el ejército, no obstante, existe un 25% que opinan lo contrario, lo que debe representar un indicador para que el área de recursos humanos indague a mayor profundidad y detalle, para implementar estrategias necesarias de atención.



Gráfica 11. Asignaciones militares sin distinción.

Fuente: elaboración propia.

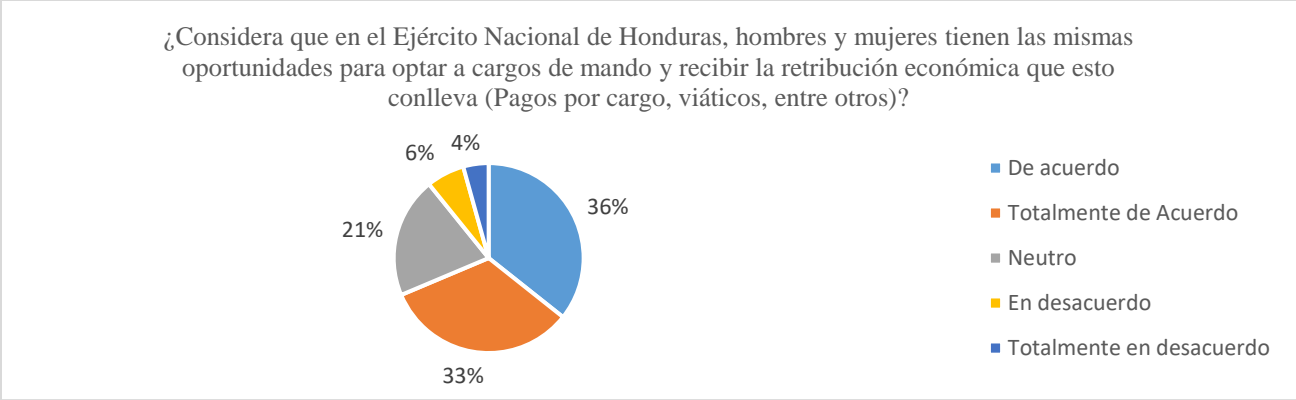
Es importante destacar que la mayoría de mujeres entrevistadas (65%), afirman de forma positiva que el área de recursos humanos clasifica y ordena las diferentes asignaciones militares, tomando en cuenta las competencias de cada persona, el orden de mérito y la ocupación militar, sin ninguna distinción de género, no obstante, hay un número significativo (35%) que no opinan de esta forma.



Gráfica 12. Pruebas físicas equitativas.

Fuente: elaboración propia.

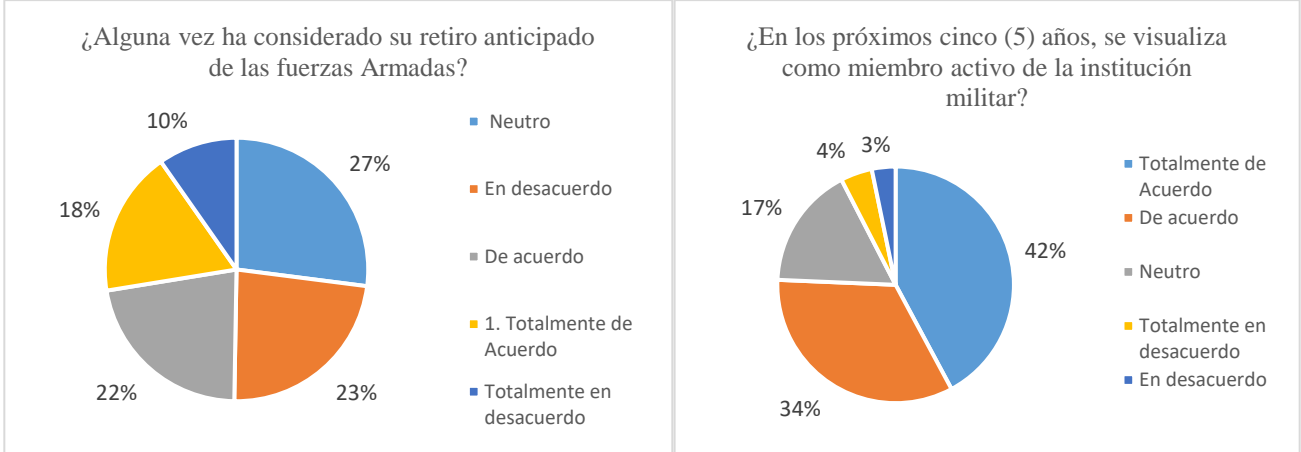
Las pruebas físicas fue uno de los temas de más análisis de esta investigación, determinando que existe un alto porcentaje de encuestadas (51%) que no está de acuerdo con la aseveración de que las pruebas físicas toman en consideración aspectos propios de la mujer, también es crucial destacar que la mayoría de las encuestadas que dieron esta respuesta, ya han pasado por dichas pruebas en más de una ocasión.



Gráfica 13. Oportunidades Equitativas.

Fuente: Elaboración propia

Según los datos reflejados en la encuesta: la mayoría de las entrevistadas (69%) confirma de forma positiva que en el ejército de Honduras, hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para optar a cargos de mando y recibir la retribución económica que esto conlleva (Pagos por cargo, viáticos, entre otros) No obstante un 31% no opina de esta forma y es que por la naturaleza de la institución donde casi el 90% son hombres, la mayoría de los cargos de mando son predominados por ellos y las mujeres compiten con mayor esfuerzo para alcanzarlos.

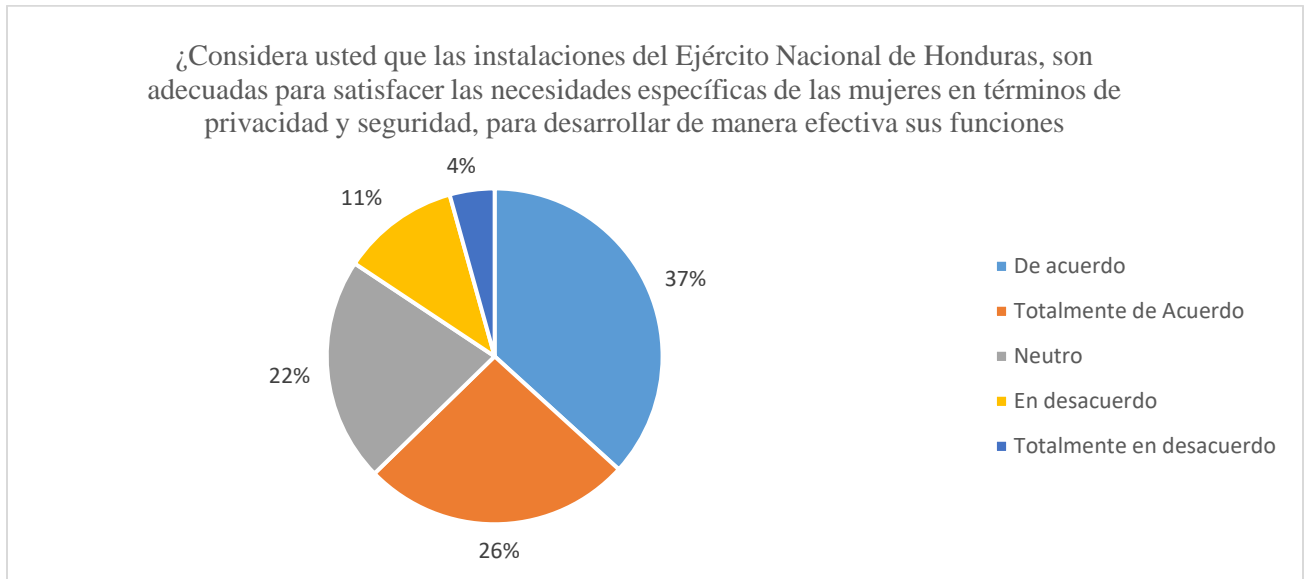


Gráfica 14. Retiro anticipado de las Fuerzas Armadas.

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de evaluar el sentido de pertenencia dentro de la institución se le consultó a las entrevistadas si han considerado en alguna ocasión en retiro anticipado de la institución militar contestando un 40% de forma positiva, no obstante, también se podría considerar que un factor que influye a que esta cifra no sea mayor, es que la mayoría de las encuestadas son de reciente ingreso al ser en su mayoría menores de 25 años.

Por otra parte, otro dato importante es que al preguntarles si se proyectan en cinco años en la institución militar, la mayoría (76%) confirman que efectivamente tiene una proyección personal y profesional sobre su carrera militar dentro de la institución, lo que reafirma los sentimientos de seguridad y permanencia, sin omitir que un (26%) no muestra seguridad de dicha permanencia.



Gráfica 15. Instalaciones

Fuente: Elaboración propia.

Las adecuaciones de la infraestructura es uno de las acciones más tangibles con enfoque de género que las instituciones militares han tenido que atravesar, al consultarles a las entrevistadas si consideran que las instalaciones del Ejército de Honduras, son adecuadas para satisfacer las necesidades específicas de las mujeres en términos de privacidad y seguridad, para desarrollar de manera efectiva sus funciones, el 63% siendo su mayoría lo confirmó de forma positiva, distinto a un número significativo (27%) que opina lo contrario.

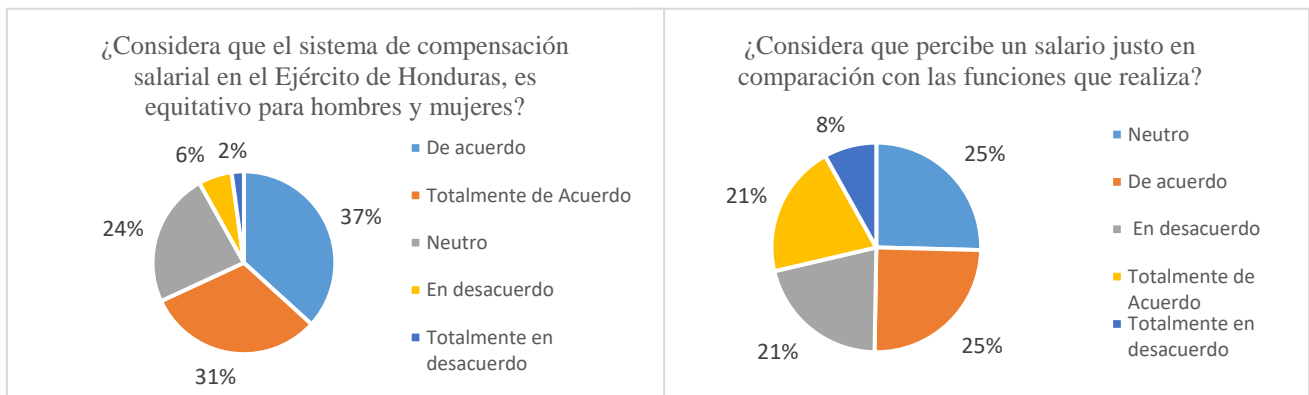
Vale la pena destacar que, dada la cobertura territorial y la presencia mínima de personal femenino, podría resultar que, para algunas unidades militares, adecuar sus instalaciones no es una prioridad o necesidad.



Gráfica 16. Factores de deserción.

Fuente: Elaboración propia

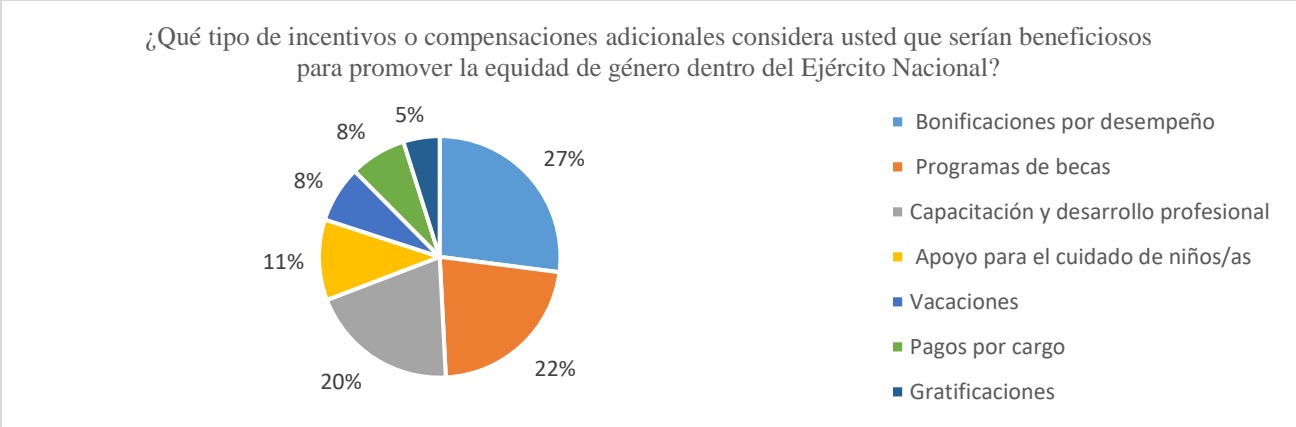
Al consultarle a las entrevistadas sobre los principales factores que provocan que exista deserción de las mujeres en la institución militar, la conciliación entre vida personal y laboral (32%) es uno de los de mayores impactos y preocupación para las mujeres, no solo en Honduras, considerándolo uno de los hallazgos más repetitivos y mencionados tanto por las encuestadas como por los entrevistados, a los que la institución militar hondureña ha atendido en base a las consideraciones de la autoridad inmediata que se tenga en ese momento.



Gráfica 17. Sistema de Compensación salarial justo y equitativo

Fuente: Elaboración propia.

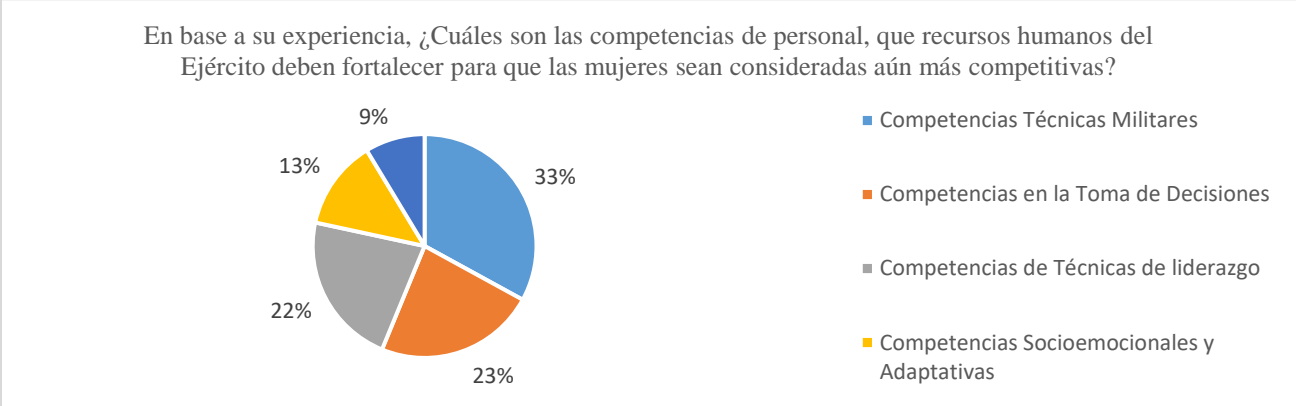
Según los datos reflejados en la gráfica, la mayor parte de las encuestadas (68%) consideran que los salarios son equitativos tanto para hombres y mujeres, distinto al 32% que no contestaron de esta forma, por otra parte, un grupo significativo (54%) no valoran los salarios como justos en base a las funciones realizadas, por lo que generan un indicador de revisión y análisis de mejora por parte de recursos humanos y las máximas autoridades.



Gráfica 18. Incentivos más beneficiosos para el personal femenino.

Fuente: elaboración propia.

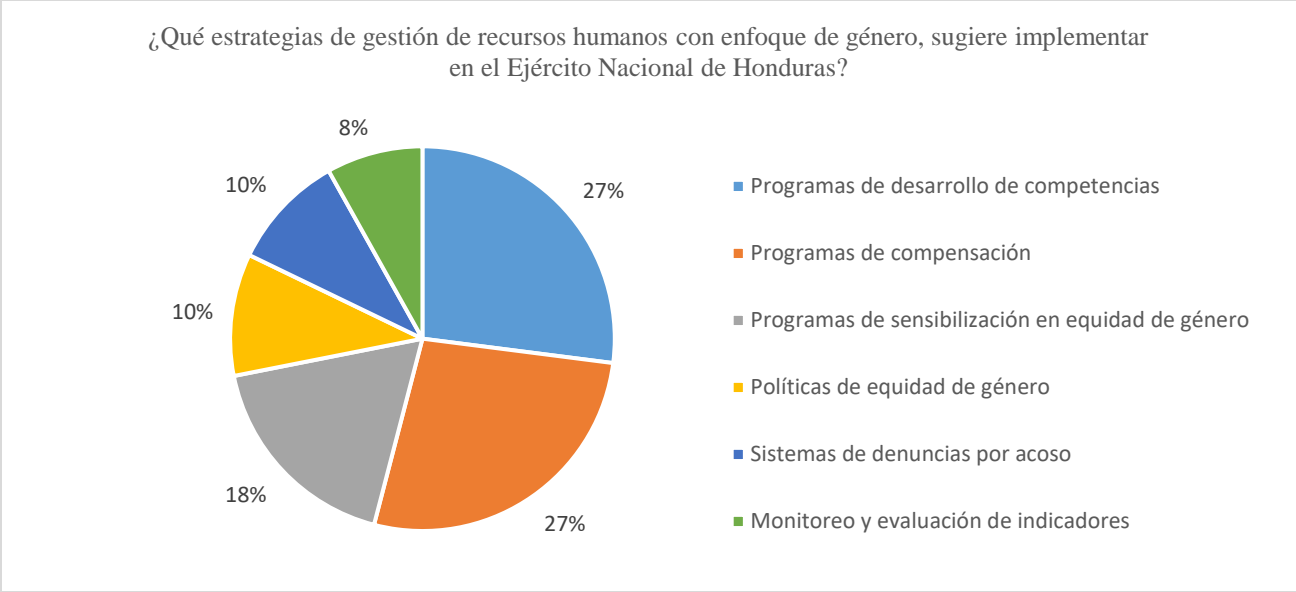
Según la percepción de las encuestadas los incentivos más beneficiosos para el personal femenino se centran en las bonificaciones por desempeño (27%), los programas de becas (22%), la capacitación y desarrollo (20%) y el apoyo para el cuidado de niños(as) (11%), por lo que esta información refleja indicadores positivos que podrían seguir siendo información sólida para la mejora continua de las condiciones laborales y de desarrollo del personal, dentro de la institución militar.



Gráfica 19. Competencias para el personal femenino.

Fuente: elaboración propia.

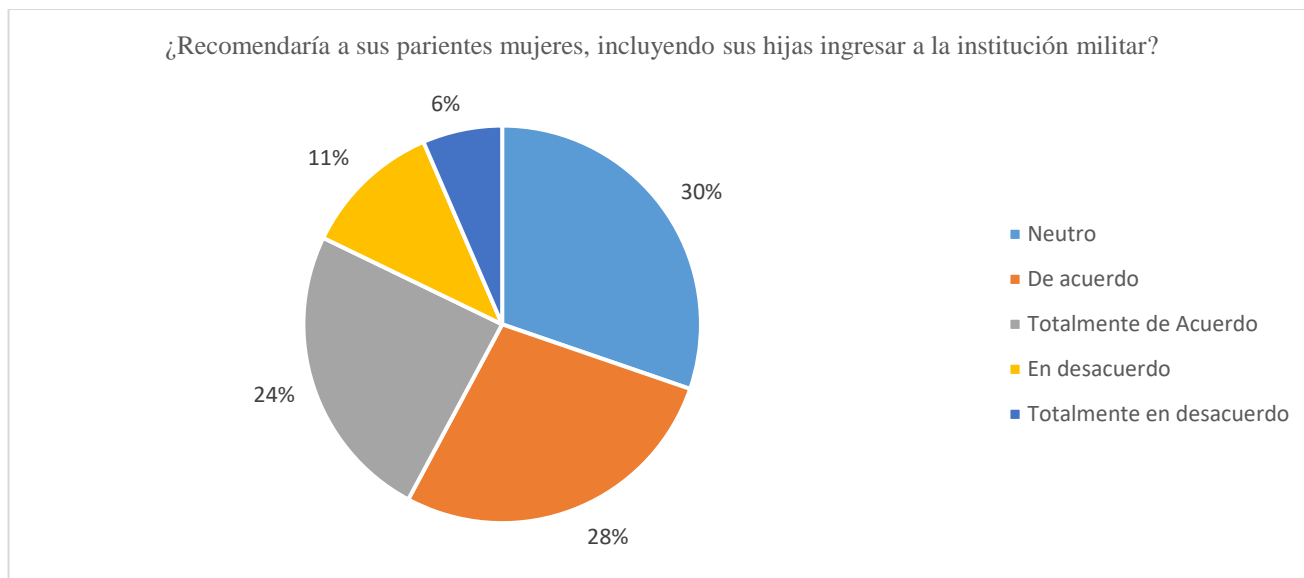
Al consultarle a las encuestadas sobre las competencias de personal, que recursos humanos del ejército podría fortalecer para aumentar la competitividad del personal femenino, hubieron diversas posturas resaltando las competencias técnicas militares(33%) como las más mencionadas, seguidas de las competencias de toma de decisiones(23%) y liderazgo(22%), el fortalecer estas competencias podría resultar una estrategia equitativa en el talento humano femenino que se hubiese encontrado en mayor parte a tareas administrativas durante su carrera militar.



Gráfica 20. Recomendaciones de Estrategias de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

Al solicitarle a las encuestadas recomendar estrategias de recursos humanos con enfoque de género, un número considerable sugirió fortalecer los programas de competencias(27%), los cuales ya existen dentro de la institución militar, por lo que se requiere orientarlos de forma estratégica y equitativa para que el personal femenino, pueda estar en igual o mejores niveles de competencias que sus colegas masculinos, así mismo se sugirió fortalecer programas de compensación(27%) que no necesariamente pueden obedecer a aspectos económicos puesto que también las compensaciones salariales pueden ser directas o indirectas encontrándose en las segundas, todos los aspectos que puedan ser percibidos como beneficios para el personal, y por ultimo pero no menos importante fortalecer los programas de sensibilización(18%) para atacar cualquier tipo de barreras por falta de información que aún pudieran seguirse presentando de forma personal y no institucional en hombres militares.



Gráfica 21. Recomendaciones de ingreso en la Institución.

Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta resulta ser muy sugestiva, puesto que el hecho de que una madre pueda considerar positivo que su hija ingrese en la institución militar, se interpreta como un símbolo de confianza, seguridad, pertenencia y una evaluación positiva para la institución, es importante mencionar que la mayoría de las encuestadas (52%) confirmó estar de acuerdo con la interrogante planteada, pero resulta de interés de análisis que un (48%) un porcentaje bastante alto, no lo considera así.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

4.2.2.1 ENTREVISTA

En esta investigación se aplicó una entrevista estructurada, a través de un cuestionario de 12 preguntas abiertas, como uno de los principales métodos para la recopilación de información, para ello se identificaron personas conocedoras del tema y personal militar, nacionales y extranjeros, dado que lo que se buscó es comprender experiencias, perspectivas e identificar avances y desafíos institucionales desde distintas ópticas tanto de mujeres como hombres, a continuación se detallan los entrevistados.

1- Inclusión positiva de las mujeres en la Institución militar.

Todos los entrevistados contestaron con una tendencia positiva sobre la inclusión de mujeres en

las Fuerzas Armadas, destacando dentro de sus argumentos que es un avance para igualar las oportunidades laborales en todos los ámbitos, indicando que la capacidad no se limita al género y que ellas contribuyen en la transformación de las instituciones y la sociedad, un ejemplo, es el aporte trascendental que ellas realizan en operaciones en el extranjero, con el trato hacia la población local y más con personas que han sido víctimas, considerándolas como un equilibrio requerido para las instituciones militares, logrando la efectividad y diversificación de habilidades dentro de las unidades militares.

Si bien es cierto su inclusión no ha sido fácil, ellas han demostrado su capacidad en las diferentes áreas de la institución militar y han destacado en muchas asignaciones.

2- Causas de inclusión de las mujeres en la institución militar.

Según los entrevistados el ingreso de las mujeres al ser multicausal varía considerablemente de individuo a individuo, esto podría ser alusivo a las mismas razones de ingreso del personal masculino, que van desde oportunidades de desarrollo profesional, estabilidad laboral, oportunidades de estudio, sentido de vocación por servicio al país, beneficios, por el prestigio institucional, fuente de ingresos hasta por desafío personal al considerarlo como un reto.

Estos motivos reflejan una combinación de aspectos personales y profesionales que influyen en la elección de la carrera militar por parte de las mujeres, ahora bien, es preciso analizar si estas causas y factores se mantienen durante la carrera militar o si surgen nuevos aspectos motivacionales de permanencia dentro de la institución.

3- Desafíos que enfrentan las mujeres en las instituciones militares

Según los entrevistados, los principales desafíos que enfrentan las mujeres en las instituciones militares son reincidentes en la mayoría y están relacionados a los siguientes aspectos:

- Machismo y estereotipos de género
- Acoso laboral
- Equilibrio entre la vida laboral y familiar
- Infraestructuras inadecuadas
- Aspectos de formación y sensibilización de género
- Oportunidades de ascensos
- Demanda física en determinados puestos

- Reconocimiento de las capacidades de las mujeres entre otros

Es importante resaltar que una de las entrevistadas menciona como uno de los desafíos más importantes el poder alcanzar el grado de General cumpliendo los requisitos, así como Comandar la institución militar.

4- Oportunidades de crecimiento dentro de la institución militar

La respuesta a la pregunta sobre si los miembros del ejército tienen las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la institución militar, independientemente de su género, es variada y refleja diferentes percepciones. La mitad de los entrevistados considera que efectivamente existen las mismas oportunidades ya que los ascensos y cargos se otorgan según requisitos establecidos en leyes y reglamentos, aunque se reconoce que aún existe mucho por avanzar en cuanto al apoyo que requieren las mujeres en las instituciones militares.

Por otra parte, la otra mitad de los entrevistados afirma que a pesar de que se ha avanzado en la transversalización de género a nivel institucional, en la práctica la realidad es otra, ya que las mujeres por la naturaleza de la institución enfrentan desafíos adicionales debido a disparidades y experiencias profesionales diferentes que tiene en comparación con los hombres, asimismo que dejan evidenciable que existe una notable preferencia masculina para algunas oportunidades y que las mujeres requieren doble esfuerzo para poder competir de igual forma con los hombres, al tratar de equilibrar su vida laboral y familiar.

5- Limitante para el desempeño de las mujeres en la carrera militar

Según las opiniones de algunos de los entrevistados las condiciones fisiológicas propias de las mujeres, sí representan una limitante para su desempeño en la carrera militar, en el caso de Colombia, se han disminuido las barreras para el acceso y ascenso de las mujeres en las fuerzas militares, no obstante, aún persisten diferencias frente a las oportunidades por ejemplo a cursos de combate a los que solo puede aplicar el personal masculino, es importante destacar que estos cursos exponen al personal a ciertos riesgos con pruebas que requieren de alta demanda física, para los cuales la mayoría de los países no cuenta con las condiciones tanto de infraestructura y adaptabilidad para el ingreso de las mujeres, por otra parte es necesario considerar la demanda o cantidad de mujeres que intentan optar a ellos, el beneficio institucional y cómo la institución puede adaptar de forma progresiva dichos

cambios. Otro aspecto de análisis en las opiniones de los entrevistados son los cambios físicos a las que algunas mujeres pueden enfrentarse tras convertirse en madres, sumado a las preocupaciones de la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Por otra parte, otros entrevistados consideran que no existen limitaciones físicas en las mujeres, argumentando que ellas cuentan con los mismos derechos para optar a oportunidades para ascensos y cargos según las leyes y reglamentos establecidos; que solamente depende de las competencias y el orden de jerarquía que rige a la institución.

En resumen, la opinión sobre este tema refleja parte de la complejidad sobre los desafíos de género de las instituciones militares y la necesidad de seguir avanzando hacia una igualdad real y la eliminación de barreras para el desempeño profesional de las mujeres en el ámbito militar.

6- Estrategias con enfoque de género, que podrían ser implementadas.

En base a la pregunta sobre las estrategias para implementar, parte de los entrevistados destacan las siguientes:

- Trabajar en programas de sensibilización de género.
- Crear programas que beneficien a los miembros de las fuerzas armadas, ayudándoles a tener un equilibrio entre su vida laboral y familiar.
- Revisión de requisitos para hombres y mujeres para optar a cursos, becas y ascensos.
- Ampliar las plazas en las que pueden participar mujeres.
- Determinar las capacidades operacionales según la especialidad y cargo por género.
- Promover espacios adecuados para su desarrollo profesional.
- Incrementar la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones.
- Establecer perfiles para las actividades militares por género.
- Transversalización con enfoque de género

Por otra parte, recomiendan aumentar las garantías de retención y promover esfuerzos para lograr que las mujeres se desempeñen en sus áreas de carrera según sus méritos y en especial para aquellas que forman parte de las armas.

7- Factores que provocan que exista desertión de las mujeres en la institución militar.

Los entrevistados afirman que desde su perspectiva las causas más frecuentes de desertión del personal femenino de la institución militar radican en:

- Falta de conciliación entre la vida laboral y familiar (Siendo el mayor mencionado por los entrevistados).
- Mayores oportunidades salariales a lo externo de la institución.
- La carga laboral y la exigencia militar.
- Discriminación por género.

8- Modelo actual de compensaciones del ejército.

En base a la pregunta si conoce en qué consiste el modelo actual de compensaciones del Ejército y cómo considera que se podría mejorar, muchos de los entrevistados indicaron desconocerlo, mientras otros recomendaron que se debe mejorar en base a las posibilidades del país, aumentar la cantidad de beneficios, compensaciones conforme a las normativas nacionales, a través de evaluaciones en base a competencias profesionales y salarios justos para el personal de menor escala que les permita progresar y no desertar.

9- Competencias que se deben fortalecer en el personal femenino.

Desde la perspectiva de los entrevistados las competencias que las áreas de recursos humanos de los ejércitos debe fortalecer en el personal femenino militar son: capacidad de adaptación, organización y conocimiento de nuevas tecnologías, capacidades y habilidades técnicas, de inteligencia militar, liderazgo, empoderamiento, de igual forma se mencionó que se debe inculcar desde el ingreso del personal concientización en el desarrollo constante enfatizando que si quiere ostentar cargos o tener beneficios generados directamente de las competencias, debe prepararse física, psicológica e intelectualmente.

Estas recomendaciones permitirán avanzar en garantizar un ambiente laboral inclusivo y equitativo para las mujeres dentro del ejército, promoviendo su desarrollo profesional y personal en igualdad de condiciones.

10- Recomendaría a una mujer miembro de su familia a formar parte del Ejército

En base a la consulta si recomendaría a una mujer miembro de su familia que ingrese a formar

parte del ejército nacional la mayoría de los entrevistados contestaron que sí, argumentando que es una institución que otorga muchos beneficios para los militares como sus derechohabientes, por su estabilidad laboral, por las oportunidades de desarrollo personal y profesional entre otros aspectos.

Por otra parte, tres entrevistados contestaron de forma negativa por el ambiente por la complejidad de la carrera militar para el personal femenino, específicamente, lo que denota la vulnerabilidad de las condiciones de las mujeres en la institución militar desde ciertas perspectivas.

11- Planes o proyectos que han implementado las fuerzas Armadas

En base a la consulta sobre los planes o proyectos que han implementado las fuerzas Armadas de distintos países, parte de los entrevistados mencionaron:

- Guarderías: México, El Salvador, República Dominicana, Ecuador, España
- Programas y salas de lactancia; Paraguay, México, Colombia
- Programas de capacitaciones: Paraguay, México, Colombia, Honduras
- Ascensos: Paraguay,
- Programas de convivencia familiar: México
- Comisiones o grupos de trabajo de personal femenino: Perú
- Programas de compensación: República Dominicana.
- Programas de conciliación familiar laboral- Honduras
- Estructura de género: Honduras, Colombia, Paraguay, México

Estos son algunos de los programas implementados en las distintas instituciones militares, los cuales en su mayoría coinciden en atender las problemáticas que podrían afectar al personal femenino militar.

12- Recomendaciones para el área de recursos humanos del ejército de Honduras

En base a la consulta sobre las recomendaciones al ejército de Honduras, para que desde el área de recursos humanos pueda implementar los cambios que fortalezcan la participación y el crecimiento profesional de las mujeres que forman parte de la institución militar se mencionó:

- La incorporación de la mujer desde instituciones educativas con equidad e igualdad.
- Garantizar un ambiente de equidad, respeto y atención a amenazas como el acoso.

- Capacitación y sensibilización en temas de género para todo el personal y autoridades.
- Realizar estudios y diagnósticos con enfoque de género.
- Trabajar en programas de equilibrio entre la vida laboral y familiar.
- Promover acciones para garantizar igualdad de oportunidades.
- Incluir a las máximas autoridades en todas las estrategias con enfoque de género
- Desarrollo de competencias de liderazgo y empoderamiento femenino.
- Velar por la permanencia y desarrollo del personal femenino

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Es importante considerar las causas o factores que determinan la satisfacción laboral, por lo que se deben identificar los procesos que maneja el área de Recursos Humanos en cuanto al ingreso, promoción, capacitación, ascensos y condecoraciones militares, de los que se puede determinar que se otorgan sin distinción para hombres y mujeres, pero de igual forma es importante considerar que las pruebas físicas aplicadas como requisitos para poder optar a todo lo anterior, no se realizan tomando cuenta los aspectos fisiológicos que son propios de la mujer (cambios hormonales, lactancia, periodo post parto),

Diario oficial de la República de Honduras, (La Gaceta, 2013), determina en el reglamento de la ley de personal,

Es obligación de todo militar mantenerse en óptimas condiciones físicas, que le permitan al mando considerarlo para cualquier cargo o misión, sea esta en tiempo de paz o de guerra. El incumplimiento de esta norma dará lugar a no ser considerado para optar a comandos, direcciones, dependencias, organismos, agregadurías u otros cargos relevantes, becas nacionales o extranjeras o cualquier otro beneficio que pudiese derivarse de la carrera militar” (Reglamento de personal para los miembros de Fuerzas Armadas de Honduras, 2013, p4),

Por lo que se puede concluir que si bien es cierto existen avances en cuanto a la inclusión de la mujer en los programas de recursos humanos, el requisito referente a las competencias físicas se puede volver un factor determinante que limite el crecimiento profesional de las mujeres en fuerzas armadas, por tal razón se requiere revisar los programas de competencias y darles un enfoque de género,

asimismo las ponderaciones que se manejan en relación con estas competencias o habilidades físicas.

2. Luego de realizar un recorrido por cada capítulo de esta investigación, de estudiar las teorías desarrolladas por los expertos y de tener la oportunidad de conocer la opinión que tienen las mujeres oficiales y suboficiales que son miembros activos del Ejército de Honduras, se puede establecer que en la institución militar existe un clima laboral que garantiza la participación equitativa de hombres y mujeres, sin embargo, es importante considerar que la mayoría de mujeres son asignadas a las áreas de logística y personal y no a las armas, tomando en cuenta lo discutido en el capítulo II, sobre lo que establecen las leyes y reglamentos militares, Diario Oficial la Gaceta (1982) “para optar a los cargos de comandantes deberá ser un oficial general o superior, con el grado de coronel de las armas o su equivalente”. Por lo que luego del desarrollo de esta investigación se puede concluir que, aún existe alguna normativa legal que puede limitar el desempeño de las mujeres, de igual forma si a las féminas no se les brinda la opción para optar a ser oficiales de las armas sus oportunidades de crecimiento y de acceder a un salario justo en relación con su cargo se verán limitadas.

3. Concluyendo, después de revisar los resultados de la investigación se puede determinar que, si bien es cierto, la institución militar cuenta con programas muy sólidos en formación, capacitación y compensación de personal, estos no han sido determinantes al momento de evaluar la participación de las mujeres en el ejército, por lo que se debe definir un plan para la implementación de nuevos programas con enfoque de género que desarrollen las capacidades y habilidades de las mujeres y que a su vez faciliten la conciliación entre su vida laboral y familiar.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al ejército de Honduras, que se revise la aplicación y evaluación de los programas de competencias, que determinan el desarrollo y la satisfacción laboral, principalmente las pruebas físicas considerando los aspectos fisiológicos propios de la mujer ya que esta competencia en particular se vuelve un requisito indispensable al momento de considerar al personal, para las asignaciones militares, ascensos, becas, entre otros.

2 Es importante recomendar al ejército, que se lleve a cabo una revisión permanente de la normativa militar vigente, con el fin de identificar y modificar cualquier lineamiento que limite o dificulte el desarrollo profesional de las mujeres militares, además que promueva su participación en

el cuerpo de las armas para que puedan optar a los ascensos al grado de general y poder así desempeñarse en cargos de toma de decisiones y gozar de las compensaciones basadas en beneficios salariales y no salariales que conlleva el ocupar cargos de alto mando.

3. Se recomienda al ejército de Honduras, que promueva el desarrollo de nuevos programas de compensación que generen la motivación del personal femenino y permitan un equilibrio entre su vida laboral y familiar, asimismo, que se incluya en la evaluación de desempeño un componente de género que esté orientado a conocer las causas y factores que limitan la participación de las mujeres.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

De acuerdo con los razonamientos que se realizaron después de estudiar el contenido proporcionado por expertos, conocer sus experiencias y aplicar las técnicas de recolección de información, se adquirió mayor comprensión del entorno en el que se desenvuelven las mujeres que forman parte activa del ejército. lo que permitió proponer a la institución, La propuesta está basada en las teorías de sustento: Teorías de la compensación y de las competencias

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Propuesta de estrategias con enfoque de género, para el área de recursos humanos del ejército de Honduras”.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

A raíz de la información generada a través de la aplicación de los instrumentos aprobados para esta investigación, se puede observar que la mayoría de las mujeres consideran que tienen una participación, en los programas de formación, capacitación y que sienten que la estabilidad laboral que les brinda la institución militar es uno de los principales motivos por el cual las mujeres ingresan a la institución.

De igual manera, la mayoría de entrevistadas expresaron que los salarios son equitativos y recibidos puntualmente lo que siempre se toma en cuenta como uno de los factores principales de motivación para los empleados de una empresa, así mismo ellas consideran que los ascensos y distinciones se asignan sin hacer ningún tipo de distinción.

Pero es importante considerar lo desarrollado en el Capítulo II de este trabajo de investigación, donde se analizaron teorías generadas por expertos y experiencias de estudiosos de otros países que se relacionan con esta temática y en el cual se define la equidad como un acto de repartición no igualitaria si no equitativa, considerando las necesidades y condiciones particulares de cada individuo o grupo de personas con características similares y es donde también podemos analizar la normativa de fuerzas armadas, pudiendo identificar que existen algunas debilidades que puede debilitar las acciones que hacen las áreas de recursos humanos para garantizar la equidad de género en la institución.

Con referencia a lo anterior, al preguntarles a las encuestadas si creen que las pruebas físicas requeridas para los ascensos toman en cuenta los aspectos fisiológicos propios de las mujeres (como cambios hormonales, lactancia y el periodo postparto), un número significativo respondieron negativamente. Este punto subraya la importancia de analizar las teorías relacionadas con las condiciones biológicas, psicológicas y fisiológicas de la mujer. Por ejemplo, consideremos el caso de una mujer que recientemente ha dado a luz y está en su periodo postnatal, y que se está preparando para una asignación militar, un proceso de ascenso o la posibilidad de recibir un curso o beca que requiera una evaluación física. comparativamente, también consideremos a un hombre recién convertido en padre que se enfrenta a la misma evaluación física, ambos no tendrán las mismas condiciones, independientemente que la cantidad exigida varíe entre hombres y mujeres.

Estas pruebas físicas son un requisito indispensable ya que, según el reglamento de la ley de personal, “Es obligación de todo militar mantenerse en óptimas condiciones físicas, que le permitan al mando considerarlo para cualquier cargo o misión, sea esta en tiempo de paz o de guerra. El incumplimiento de esta norma dará lugar a no ser considerado para optar a comandos, direcciones, dependencias, organismos, agregadurías u otros cargos relevantes, becas nacionales o extranjeras o cualquier otro beneficio que pudiere derivarse de la carrera militar” (Reglamento de personal para los miembros de Fuerzas Armadas de Honduras, 2013, p4), por lo que se puede concluir que este requisito puede ser una limitante para el crecimiento profesional de algunas mujeres en Fuerzas Armadas.

De igual manera, las oficiales y sub oficiales afirman que la mayoría de mujeres son asignadas a las áreas de logística y personal, y si consideramos que los requisitos para ascender a general en las fuerzas armadas es ser coronel de las armas o su equivalente, y más aún para poder aplicar a los cargos de comandantes de fuerza, considerando que la Constitución establece que para optar a los cargos de comandantes deberá ser un oficial general o superior, con el grado de coronel de las armas o su

equivalente, (Constitución de la República, 1982), lo que refleja que existe una situación de desventaja en relación a las oportunidades de crecimiento para algunas mujeres, aunque cabe destacar que ya existen las mujeres que han incursionado en esta línea en fuerzas armadas.

A lo largo de la investigación se puede identificar que otro de los problemas que más afectan a las mujeres es no lograr conciliar un equilibrio entre la vida laboral y familiar, pues este no solo representa un problema local, sino general en todas las instituciones militares, lo que ha motivado a los directivos, tomar decisiones de acciones inmediatas para prevenir deserciones o bajo rendimiento en el personal femenino, siendo ellas, las que se ven mayormente afectadas por dicho flagelo entre otros como acoso, infraestructuras no adecuada, discriminaciones por género y muchos más.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

1- Promover una cultura organizacional equitativa, a través de la revisión constante de los programas orientados al reconocimiento de las competencias del personal femenino, con el fin de disminuir las causas o factores que limitan su desarrollo y crecimiento.

2- Reducir las prácticas que limitan el crecimiento profesional y económico de las mujeres en el ejército de Honduras, a través de una propuesta para la revisión de leyes y reglamentos que menoscaban las oportunidades para algunas mujeres, con el fin de que estos sean modificados, ampliados o derogados.

3- Incrementar las oportunidades de crecimiento profesional de las mujeres en el ejército, a través del desarrollo de un paquete de compensaciones justas y que a su vez faciliten la conciliación entre su vida laboral y familiar, con el fin de disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.

6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta se basa en dar respuesta a los hallazgos encontrados a lo largo de esta investigación, para lo cual se presentan las siguientes estrategias con enfoque de género, con el fin de minimizar estas situaciones particulares que limitan la participación de las mujeres a lo largo de su carrera militar.

1. Fortalecimiento de los programas de competencias con un enfoque de género para el ejército de Honduras.
2. Propuesta para la revisión de la normativa legal; leyes y reglamentos que limitan la participación de las mujeres en el ejército de Honduras.

3. Estrategia de compensaciones indirectas con enfoque de género para promover el fortalecimiento institucional y que a su vez faciliten a las mujeres la conciliación entre su vida laboral y familiar, esta cuenta con tres componentes (Creación de la primera guardería para hijos de militares, creación de la primera sala de lactancia, observatorio de género).

6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Este plan denominado “Propuesta de estrategias con enfoque de género, para el área de recursos humanos del ejército de Honduras”, se enfoca en dar respuesta a los hallazgos encontrados al largo del desarrollo de esta tesis, se presenta a través de tres (3) propuestas que a continuación se detallan:

6.6 PROPUESTA No. 1.

FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE COMPETENCIAS CON UN ENFOQUE DE GÉNERO PARA EL EJÉRCITO DE HONDURAS.

Esta estrategia está enfocada en un modelo basado en competencias, luego de revisar y analizar, las metodologías y las teorías desarrolladas por lo expertos en el capítulo II, se considera importante recomendar al ejército de Honduras que contemple el desarrollo y fortalecimiento de las competencias desde una perspectiva con enfoque de género, con el propósito de promover la equidad de condiciones entre hombres y mujeres, para el desarrollo profesional de un programa basado en competencias.

OBJETIVO: Promover que exista un incremento de la participación de las mujeres en el ejército de Honduras, a través de la revisión de los programas de competencias que actualmente existen, con el propósito de se identifiquen algunas competencias particulares que permitan destacar las condiciones físicas e intelectuales de las mujeres para así reducir las brechas de desigualdad.

RESPONSABLES: Comandancia general del ejército, jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades militares, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio.

DESCRIPCIÓN: Esta propuesta esta desarrollada en función de la misión, visión y estrategia de la fuerza ejército, con el objetivo de que la jefatura de recursos humanos C-1, defina las competencias de personar siempre considerando las particularidades del género femenino, desde el momento del reclutamiento, la selección y la retención del personal femenino.

6.6.1 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

Las competencias estratégicas del ejército deben estar enfocadas en alcanzar objetivos definidos por la máxima autoridad, para esto se deben apegar a la misión, visión, y estrategia de las Fuerzas Armadas de Honduras,

Siempre deben estar orientadas a promover el desarrollo y crecimiento del personal militar, asimismo es importante que la jefatura de recursos humanos del ejército C-1, revise periódicamente los alcances de las competencias que se definan.

6.6.1.1 LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES

Estas miden el desarrollo y las capacidades individuales de los y las oficiales y suboficiales que integran el ejército de Honduras, por lo que es necesario que el área de recursos humanos considere generar las condiciones que le permitan a las mujeres que desarrollen sus capacidades técnicas y profesionales dentro de la institución ya que al momento de realizar una evaluación de estas va a destacar aquel que cuente con más experiencia y conocimientos militares.

A continuación, se detallan algunas competencias individuales que pueden ser destacadas en el ámbito militar.

- Conocimiento en ciencias militares.
- Liderazgo
- Capacidad para administrar el personal
- Capacidad para trabajar en equipo
- Habilidad para conducir
- Habilidad para resolver problema
- Capacidad de dirección
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad de tolerancia, inteligencia emocional
- Espíritu de cuerpo
- Capacidad de adaptación
- Iniciativa

- Resiliencia a los cambios, autocontrol
- Capacidad para innovar
- Capacidad de servicio
- Desarrollo estratégico
- Habilidades de comunicación
- Pensamiento analítico
- Tolerancia.

6.6.1.2 LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Se deben apegar a los objetivos propios del ejército de Honduras, estas deben ser definidas sin ningún tipo de distinción por sexo, raza, religión, afiliación política u otro.

A continuación, se detallan algunas competencias que pueden ser destacadas en el ámbito militar.

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de liderar.
- Espíritu de servicio.
- Capacidad para obedecer órdenes.
- Capacidad para comandar.
- Capacidad para comunicar.
- Orientación al servicio.
- Orientación al alcance de los resultados.
- Espíritu de cuerpo.
- Lealtad.
- Entre otras.

6.6.1.3 COMPETENCIAS DE CONTROL EN EL EJERCICIO DEL MANDO:

Es importante se les permita a las mujeres participar en diferentes actividades dentro de la institución, para que desarrollen las herramientas de liderazgo necesarias para comandar, y es aquí donde se pueden lograr marcar algunas diferencias que nos permitan reducir las brechas de desigualdad

en materia de género.

A continuación, se detallan algunas competencias de control o dirección.

- Formación en ciencias y técnicas militares
- conocimiento en gestiones militares
- capacidad de desarrollo
- habilidades para el combate
- responsabilidad
- lealtad con sus compañeros
- espíritu de cuerpo
- capacidad de adaptación
- iniciativa
- capacidad para trabajar bajo presión
- resiliencia a los cambios, autocontrol
- capacidad para innovar
- capacidad de servicio
- capacidad de manejo de situaciones difíciles
- desarrollo estratégico
- capacidad para resolver problemas
- habilidades de comunicación
- pensamiento analítico
- tolerancia.

6.6.1.4 HABILIDADES O COMPETENCIAS FÍSICAS:

Durante el desarrollo de esta investigación se ha podido observar que una de las competencias que requieren mayor atención y definición es de habilidades o competencias físicas, ya que según el reglamento de personal para miembros de las fuerzas armadas, “es un requisito para optar a comandos, direcciones, dependencias, organismos, agregadurías u otros cargos relevantes, becas nacionales o extranjeras o cualquier otro beneficio que pudiere derivarse de la carrera militar” (Diario oficial de la República de Honduras, La Gaceta, 2013).

En relación a esto es importante que la jefatura de recursos humanos del ejército C-1, defina una ponderación distintiva para esta competencia, estableciendo rangos o criterios de medición enfocados en las diferencias físicas de cada género, por ejemplo: oficiales masculinos (estatura, peso) Oficiales femeninas (estatura, peso) con el propósito de brindar la oportunidad para que todos puedan acceder a programas de ascensos y condecoración en base a sus capacidades.

- Capacidad para desarrollar una condición física
- Resistencia física
- Capacidad para mantener el peso.

Un aspecto por considerar es que cada fuerza tiene sus requerimientos específicos, por ejemplo,

- La fuerza ejército, requiere que exista una distinción entre estos rangos de medición, ya que se necesita una condición física que se caracteriza por la fuerza y el desempeño terrestre.
- La fuerza aérea no requiere que existan muchas diferencias en la medición ya que requiere más capacidades de visión y de resistencia.
- La fuerza naval por el contrario requiere que el personal tenga contextura más atlética y de resistencia, el peso puede variar según las necesidades del servicio y la altura del personal.

6.6.2. FASE DE INICIO

Es importante presentar esta propuesta a las máximas autoridades del ejército, en busca de obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación de la propuesta.

6.6.3 FASE DE PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN

Es oportuno destacar que el plan contempla distintas actividades, las cuales tienen alcances diferentes, para lo cual una vez contando con el visto bueno por parte de la máxima autoridad, se ha considerado que el desarrollo de este plan estará a cargo del área de recursos humanos del ejército C-1 y la unidad de género, con el apoyo de directores de los centros de estudio y academia militar, dirección del comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCEM, para dar seguimiento continuo a cada uno de los pasos:

6.6.4 FASE DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Se han definido las actividades que se requieren para el fortalecimiento de los programas de

competencias con un enfoque de género para el ejército de Honduras, para llevar a cabo estos procesos se ha propuesto que el área de recursos humanos del ejército sea la responsable de la verificación del cumplimiento de cada una de las líneas de acción del plan, las cuales se detallan a continuación.

1- Presentar la propuesta ante la máxima autoridad del ejército.

- Alcance: Obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación.
- Responsables: Pasantes de la maestría en recursos humanos y la Jefatura de recursos humanos del ejército C-1.

2- Inicio y socialización de la propuesta de estrategias con enfoque de género para el ejército con las unidades que serán las responsables de la implementación.

- Alcance: Dar a conocer el propósito y el alcance de la propuesta denominada “Fortalecimiento de los programas basados en las competencias con un enfoque de género” a las áreas que serán responsables de su ejecución.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio

3- Conformación de las mesas de trabajo con el propósito de identificar los responsables de cada una de las actividades y definir las metas a alcanzar.

- Alcance: Conformar las mesas de trabajo, identificando quienes serán los responsables de cada actividad de plan.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio

4- Revisión de los procesos actuales para la evaluación de competencias y medición de las pruebas físicas.

- Alcance: Realizar una revisión de los procesos, con el propósito de identificar las competencias con enfoque de género que serán modificadas, asimismo identificar cuál será la medición que se realizará en relación con las competencias físicas para las mujeres.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de comando de doctrina

y adiestramiento militar – CODOCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio.

5- Revisión y de pruebas de ingreso y modificación de la curricula de formación militar.

- Alcance: Revisión de las competencias definidas en los programas de selección y reclutamiento de las academias militares, asimismo su incorporación en los programas curriculares de los centros de estudios.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio.

6- Elaboración del proyecto de reforma a la curricula y readecuación del programa de competencias con enfoque de género definidas para el reclutamiento y selección del personal militar.

- Alcance: Elaboración del proyecto de reforma a la curricula y readecuación del programa de competencias con enfoque de género definidas para el reclutamiento y selección del personal militar, asimismo los niveles ponderación para la evaluación de las competencias física.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio

7- Presentación del proyecto ya corregido para aprobación a la máxima autoridad.

- Alcance: Presentación del proyecto ya corregido ante las máximas autoridades.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1.

8- Implementación del plan en cada una de las unidades del ejército

- Alcance: Una vez aprobado y definido el nuevo programa de competencias, se comenzarán a evaluar las competencias con enfoque de género en todas las unidades del ejército de Honduras.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio.

9- Revisión y seguimiento de la propuesta.

- Alcance: Se debe hacer una revisión periódica de la propuesta y un seguimiento en cuanto a la implementación.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género.

6.6.5 CONTINUIDAD Y MEJORA

Es necesario establecer mecanismos de seguimiento para identificar los resultados de esta propuesta a corto y mediano plazo, debido a que para desarrollo de esta propuesta se requiere la participación de diferentes áreas del ejército no se puede determinar un plazo fijo para su implementación, pero si se pueden establecer periodos de un año para la revisión de los avances, medir la inversión y poder proponer alguna reforma o modificación si se considerara necesario.

6.6.6 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control estarán basadas en el monitoreo de los indicadores, previamente definidos, aquí se tratará de establecer medidas correctivas necesarias, en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos, es la oportunidad que se establece para realizar los ajustes de las estrategias, por lo que se sugiere que el mismo sea realizado en base a informes periódicos reportados por el departamento de recursos humanos a las máximas autoridades.

- Número de reformas realizadas a la curricula de estudios.
- Número de mujeres promovidas en base a sus competencias.
- Porcentaje de medición para la aplicación de las pruebas físicas a las mujeres.

Esta propuesta está enfocada en promover una cultura organizacional equitativa, a través de la revisión constante de los programas orientados al reconocimiento de las competencias del personal femenino, con el fin de disminuir las causas o factores que limitan su desarrollo y crecimiento.

6.7 PROPUESTA No.2

PARA LA REVISIÓN DE LA NORMATIVA LEGAL; LEYES Y REGLAMENTOS QUE LIMITAN LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL EJÉRCITO DE HONDURAS

Esta estrategia nace luego de analizar las diferentes teorías desarrolladas por expertos en materia de recursos humanos, con relación a los programas de compensaciones ya que estas pueden ser directas e indirectas, y es que producto de esta investigación se ha podido concluir que aún existe alguna normativa legal que puede limitar el desempeño de las mujeres y sus oportunidades de crecimiento, por ende, también a acceder a un salario justo en relación con su cargo.

OBJETIVO: fortalecer las oportunidades de ascenso y crecimiento de las mujeres, a través de la revisión de la normativa actual, con el propósito de garantizar la participación equitativa del personal militar.

RESPONSABLE: Comandancia general del ejército, Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de oficinas de género del ejército, auditoría jurídica del ejército, auditoría jurídica del estado mayor conjunto.

DESCRIPCIÓN: la propuesta consiste en recomendar a la auditoría jurídica militar del ejército la revisión y modificación de algunos artículos de las leyes vigentes que podrían limitar la participación de algunas mujeres militares.

6.7.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta propone que el área de recursos humanos basándose en su experiencia identifique alguna normativa interna que limita la participación y desarrollo de la carrera militar de las mujeres en las fuerzas armadas, asimismo promueva la elaboración de algunos instrumentos legales como ser reglamentos, directrices, entre otros, siempre enfocándose en que las mujeres puedan participar de manera equitativa y que estos se apeguen a la misión, visión, y estrategia de las Fuerzas Armadas de Honduras.

6.7.1.1 NORMATIVA LEGAL VIGENTE

Es importante considerar que la Constitución De La República, establece que Las FF.AA. estarán sujetas a las disposiciones de su ley constitutiva y demás leyes y reglamentos que regulen su funcionamiento. Además, que una ley especial regulará el funcionamiento de los tribunales militares,

nombrando a La Junta de Comandantes es el órgano de consulta en asuntos de la institución, actuará como órgano de decisión y como tribunal superior de las FF.AA. en asuntos que le sean sometidos a su conocimiento.

Para lo cual en relación con el manejo de personal se aprueba la ley de personal de Fuerzas Armadas que tiene por objeto regular la administración de los recursos humanos de las Fuerzas Armadas, la carrera militar y administrativa y la relación de trabajo de los miembros que prestan servicio, Es importante mencionar que esto genera que la institución goce de un sistema especial, que es la actuación jurídica que resulta de los deberes y derechos establecidos por la leyes y reglamentos militares. por lo que, en cuanto a la disciplina, ley y orden, se debe desarrollar y mantener mediante la aplicación de medidas administrativas y el fuero de guerra a través de: los Jueces y Secretarios del Juzgado de Instrucción Militar administran la justicia de acuerdo con lo preceptuado en las leyes y reglamentos militares respectivos.

Después del análisis que se desarrolla producto de la investigación en el capítulo II, donde se revisó alguna teoría relacionada al manejo de personal, así como algunas investigaciones realizadas por fuerzas armadas de otros países, así como el resultado de la aplicación de los instrumentos elaborados para esta tesis, se puede identificar que aún existen algunas normativas que limitan la participación y el crecimiento de las mujeres a lo largo de su carrera militar de las que podemos mencionar.

El reglamento de personal de las fuerzas armadas, en su artículo 12. Establece que, es obligación de todo militar mantenerse en óptimas condiciones físicas, que le permitan al mando considerarlo para cualquier cargo o misión, sea esta en tiempo de paz o de guerra. El incumplimiento de esta norma dará lugar a no ser considerado para optar a comandos, direcciones, dependencias, organismos, agregadurías u otros cargos relevantes, becas nacionales o extranjeras o cualquier otro beneficio que pudiere derivarse de la carrera militar.

Pero el mismo reglamento no regula las medidas que se deben considerar en relación con las diferencias físicas que naturalmente existen entre hombres y mujeres, lo que se puede considerar como una desventaja enmarcada en las mismas percepciones de género. De igual manera, las oficiales y sub oficiales afirman que la mayoría de mujeres son asignadas a las áreas de logística y personal, y si

consideramos que los requisitos para ascender a general en las fuerzas armadas es ser coronel de las armas o su equivalente, y más aún para poder aplicar a los cargos de comandantes de fuerza, considerando que la Constitución establece que para optar a los cargos de comandantes deberá ser un oficial general o superior, con el grado de coronel de las armas o su equivalente, (Constitución de la República, 1982).

Estas normativas reflejan la necesidad de realizar una revisión, ya que las mismas evidencian que existe una situación de desventaja en relación con las oportunidades de crecimiento para algunas mujeres, aunque cabe destacar que ya existen las mujeres que han incursionado en esta línea.

6.7.1.2 ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS Y PROTOCOLOS INTERNOS.

Esta busca reducir las practicas que limitan el crecimiento del personal femenino en el ejército, este tipo de instrumentos regulan algunas acciones de manera oficial y facilitan la toma de decisiones en algunos casos particulares, desarrollando de esta manera una dinámica laboral equitativa, que garantice que todos y todas sean compensados equitativamente según su desempeño y el desarrollo de sus competencias individuales que fortalezcan la cultura organizacional

- Reglamento para las mujeres en caso de maternidad.
- Reglamento de asignación familiar.
- Protocolos para definir una situación de acoso.
- Protocolo interno para definir la participación equitativa.

La propuesta busca proponer al ejército que a través de sus grupos de expertos realicen una revisión para determinar si existen materiales que garanticen la participación de hombres y mujeres en igualdad de condiciones.

6.7.2. FASE DE INICIO

Es importante presentar esta propuesta a las máximas autoridades del ejército, en busca de obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación de la propuesta.

6.7.3 FASE DE PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN

Es oportuno destacar que el plan contempla la revisión de la normativa legal vigente y de la elaboración de algunos instrumentos a propuestas del área de recursos humanos, para lo cual una vez contando con el visto bueno por parte de la máxima autoridad, se ha considerado que el desarrollo de

este plan estará a cargo del área de recursos humanos del ejército C-1 y la auditoría Jurídica del ejército, para dar seguimiento continuo a cada uno de los pasos:

6.7.4 FASE DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Se han definido las actividades que se requieren en la propuesta para la revisión de la normativa legal; leyes reglamentos que limitan la participación de las mujeres en el ejército de Honduras, para llevar a cabo estos procesos se ha propuesto que el área de recursos humanos del ejército sea la responsable de la verificación del cumplimiento de cada una de las líneas de acción del plan, las cuales se detallan a continuación.

1- Presentar la propuesta ante la máxima autoridad del ejército.

- Alcance: Obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación de la propuesta.
- Responsables: Pasantes de la maestría en recursos humanos y 1 a Jefatura de recursos humanos del ejército C-1.

2- Inicio y socialización de la propuesta de revisión y modificación de las leyes y reglamentos militares ante la auditoría jurídica militar del ejército.

- Alcance: Dar a conocer el propósito y el alcance de la propuesta denominada “Propuesta de revisión y modificación de leyes y reglamentos militares bajo un enfoque de género” a las áreas que serán responsables de su ejecución.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, Auditoría jurídico militar.

3- Conformación de las mesas de trabajo con el propósito de identificar los responsables de cada una de las actividades y definir las metas a alcanzar.

- Alcance: Conformar las mesas de trabajo, identificando quienes serán los responsables de cada actividad de plan.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, Auditoría jurídico militar.

4- Revisión y discusión de la normativa legal vigente, leyes y reglamentos militares.

- Alcance: Realizar una revisión de todas las leyes y reglamentos, con el propósito de identificar artículos que limiten la participación y crecimiento profesional de las mujeres.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, Auditoría jurídico militar.

5- Presentación de la propuesta con las modificaciones pertinentes ante la máxima autoridad.

- Alcance: Presentación de la propuesta de modificación de ley para revisión y aprobación de la máxima autoridad del Estado Mayor Conjunto.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, auditoría jurídico militar. jefatura del estado mayor conjunto, auditoria jurídica de FF.AA.

6- Remisión para aprobación de la propuesta a la Secretaría de Defensa Nacional.

- Alcance: Remisión de las propuestas de modificación de leyes y reglamentos para su revisión y aprobación, con el propósito que se remita al Congreso Nacional.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, auditoría jurídico militar. jefatura del estado mayor conjunto, auditoria jurídica de FF.AA.

7- Presentación del anteproyecto de ley ante el honorable Congreso Nacional. del proyecto ya corregido para aprobación a la máxima autoridad.

- Alcance: Presentación del anteproyecto de ley, para su discusión y aprobación.
- Responsables: Ministro de Defensa Nacional, Junta de Comandantes de las Fuerzas Armadas, Auditoría jurídico militar, Secretaría General, Jefatura de recursos humanos del ejército C-1.

8- Implementación del plan en cada una de las unidades del ejército

- Alcance: Una vez aprobado y definido el nuevo programa de competencias, se comenzarán a evaluar las competencias con enfoque de género en todas las unidades del ejército de Honduras.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, auditoría jurídico militar. jefatura del estado mayor conjunto, auditoria jurídica de FF. AA, dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCCEM, jefes de la unidad de género, jefes de unidades, director de la academia militar, encargados de los centros de estudio.

9- Revisión y seguimiento de la propuesta.

- Alcance: Se debe hacer una revisión periódica de la propuesta y un seguimiento en cuanto a la implementación.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, auditoría jurídico militar, jefes de la unidad de género.

6.7.5 CONTINUIDAD Y MEJORA

Es necesario establecer mecanismos de seguimiento para identificar los resultados de esta propuesta a corto y mediano plazo, debido a que para desarrollo de esta propuesta se requiere la participación de diferentes áreas del ejército no se puede determinar un plazo fijo para su implementación, pero si se pueden establecer periodos de un año para la revisión de los avances, medir la inversión y poder proponer alguna reforma o modificación si se considerara necesario.

6.7.6 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control estarán basadas en el monitoreo de los indicadores, previamente definidos, aquí se tratará de establecer medidas correctivas necesarias, en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos, es la oportunidad que se establece para realizar los ajustes de las estrategias, por lo que se sugiere que el mismo sea realizado en base a informes periódicos reportados por el departamento de recursos humanos a las máximas autoridades.

- Número de leyes revisadas reformas realizadas a la curricula de estudios
- Cantidad de artículos modificados.
- Cantidad de reformas aprobadas.
- Número de mujeres promovidas en base a sus competencias

Esta propuesta está enfocada en reducir las prácticas que limitan el crecimiento profesional de algunas mujeres en el Ejército de Honduras, a través de proponer la revisión de leyes y reglamentos que menoscaban las oportunidades para las mujeres, con el fin de que estos sean modificados, ampliados o derogados

6.8 PROPUESTA No 3.

ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES INDIRECTAS CON ENFOQUE DE GÉNERO PARA PROMOVER EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y QUE A SU VEZ FACILITEN A LAS MUJERES LA CONCILIACIÓN ENTRE SU VIDA LABORAL Y FAMILIAR.

Para asegurar un clima laboral equitativo en el ejército de Honduras, es fundamental revisar los programas de compensación salarial. Esto garantizará un equilibrio óptimo entre beneficios, oportunidades de entrenamiento militar, desarrollo profesional, liderazgo y el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Esto considerando además que los sistemas de compensaciones desarrollan un factor muy importante que es la motivación, la cual se convierte en un estímulo que influye en el comportamiento y la satisfacción del personal militar. Para el desarrollo del plan de mejora se debe contar con las autorizaciones correspondientes e identificar las unidades responsables de cada proceso y las actividades a realizar a través de una mesa de trabajo.

OBJETIVO: fortalecer el espíritu y la moral de los miembros del ejército de Honduras, a través del desarrollo de estrategias que promuevan un balance de las relaciones laborales y familiares, con el propósito de evitar que existan deserciones, abandono de funciones, o debilidades que afecten anímicamente al personal.

RESPONSABLE: Comandante General del Ejército, Dirección de Recursos Humanos del Ejército, Dirección de Derechos Humanos Equidad de Género del Estado Mayor Conjunto, Jefe de Derechos Humanos y Equidad de Género del Ejército, Unidad de Presupuesto del Ejército, Unidad Administradora de Proyectos del Ejército.

DESCRIPCIÓN: esta propuesta está enfocada en reducir los índices de deserción que existe en el ejército de Honduras, a través del fortalecimiento de las relaciones laborales y familiares, pretendiendo facilitar el desempeño laboral de las mujeres ya que promueve que se consideren acciones en relación con los cuidados de sus hijos, además se promoverán las acciones para evitar cualquier tipo de acoso o discriminación que pueda existir en la institución.

6.8.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta estrategia está enfocada en el desarrollo de tres (3) proyectos propuestos que permitan al ejército brindar los espacios para que las mujeres y hombres puedan conciliar de alguna manera la relación con su vida profesional y personal, reduciendo así las brechas de desigualdad que se puedan generar en el ejercicio de las funciones, además sirviendo de factor de motivación para el personal:

6.8.1.1 CREACIÓN DE LA PRIMERA GUARDERÍA EN EL EJÉRCITO

El proyecto de la creación de una guardería dentro del ejército nace como iniciativa de este estudio de investigación, ya que al consultar a 185 mujeres que laboran en la actualidad en la institución militar, por el principal factor de deserción de las mujeres en la institución, se obtuvo como respuesta más frecuente, la conciliación entre la vida personal y laboral. Resulta fundamental señalar que este proyecto ya se encuentra implementado en otras instituciones militares extranjeras como México, El Salvador, República Dominicana, Ecuador, España entre otros.

Objetivos General:

Desarrollar estrategias de Recursos Humanos con enfoque de Género, a través de la creación de una guardería dentro del Ejército de Honduras, con el fin de apoyar la conciliación entre la vida laboral y familiar, logrando con ello fomentar la plena incorporación, desarrollo y permanencia del personal femenino en la institución militar.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores que interfieren entre la conciliación de vida laboral y familiar del personal militar con hijos menores de cinco años, a través de un estudio general, con el fin de identificar la población beneficiaria para la Guardería del Ejército.
- Desarrollar un perfil de proyecto para la creación de una guardería dentro del ejército nacional de Honduras, a través de la identificación de todos los componentes necesarios para su ejecución, con el fin de facilitar la aprobación e implementación de este.
- Proponer la creación de una guardería dentro del ejército de Honduras, como principal estrategia de Recursos Humanos con enfoque de género en la institución militar, a través de la creación de un espacio seguro y estimulante para el cuidado de los niños del personal militar que así lo requiera, con el fin de mejorar el bienestar del personal y sus familias.

Resumen del Proyecto.

La creación de la primera guardería dentro del ejército de Honduras, será uno de los proyectos que beneficiará tanto a personal militar como civil que se encuentre en las instalaciones del Ejército nacional y en sus cercanías, considerándolo como un proyecto piloto con miras al crecimiento en infraestructura y cantidad de beneficiarios, a través del cual se pone a disposición un espacio cómodo y seguro para niños y niñas menores de cinco años con un servicio las 24 horas del día, los siete días de la semana, para quienes así lo requieran y bajo los reglamentos que se estipulen para el uso de la misma.

La Guardería contará con el apoyo de distintas direcciones, coordinadas a través del área de psicología de recursos humanos, bajo las siguientes atribuciones:

1. **Dirección de Recursos Humanos:** Coordinación del Proyecto de Guardería.
2. **Jefatura de Derechos Humanos y Equidad de Género del Ejército:** Velará por el bienestar de los menores, supervisando que su uso se realice respetando los derechos de justicia y acceso para todos.
3. **Comando de Doctrina Conjunta y Educación Militar (CODOCEM):** Coordinará que, dentro del centro de cuidados infantil del ejército, los docentes y el personal administrativo establezcan un programa educativo, encaminado en atender aspectos relacionados al desarrollo integral de los menores incluyendo programas recreativos y actividades de aprendizaje lúdicas y pedagógicas. en los que se incluyan mejora de aspectos del motor fino, grueso, comunicación, desarrollo del lenguaje, normas de convivencia, entre otros.
4. **Dirección de Sanidad Militar:** Pondrá a disposición personal de salud que vele de forma periódica y coordinada por la salud tanto física y psicológica de los menores, poniendo personal calificado en distintas ramas como pediatría, psicología, salud dental, entre otras ramas de especialidades, bajo la coordinación y apoyo del hospital militar.

Desarrollar estrategias de Recursos Humanos con enfoque de Género, a través de la creación de una guardería dentro del Ejército de Honduras, con el fin de apoyar la conciliación entre la vida laboral y familiar, logrando con ello fomentar la plena incorporación, desarrollo y permanencia del personal femenino en la institución militar.

El proyecto busca acompañar a los infantes en su crecimiento y desarrollo integral, promoviendo en ellos sus capacidades y habilidades físicas, motoras tanto finas y gruesas, relaciones socio efectivas, desarrollo del lenguaje entre otras, con el objetivo de lograr inducirlos de forma temprana y avanzada

a su etapa escolar, con valores sociales y espirituales según su edad.

La guardería atenderá a infantes según las siguientes categorías:

1. Sala de Lactantes (45 días hasta 1 año): 10 cupos
2. Sala Maternal (de 2 años a 3 años): 20 cupos
3. Sala de Preescolar (de 4 años a 5 años 11 meses): 20 cupos

La creación de la primera guardería dentro del ejército de Honduras, será uno de los proyectos que beneficiará tanto a personal militar como civil que se encuentre en las instalaciones del Ejército nacional y en sus cercanías, considerándolo como un proyecto piloto con miras al crecimiento en infraestructura y cantidad de beneficiarios, a través del cual se pone a disposición un espacio cómodo y seguro para niños y niñas menores de cinco años con un servicio las 24 horas del día, los siete días de la semana, para quienes así lo requieran y bajo los reglamentos que se estipulen para el uso de la misma.

Instalaciones

La guardería del ejército estará ubicada dentro de las instalaciones del Ejército, en un espacio donde cuente con acceso a todos los servicios básicos como ser: agua, energía eléctrica, drenaje, pavimento, internet, estacionamiento y demás que se considere necesario.

El proyecto contará con 10 espacios distribuidos de la siguiente forma:

1. Sala de lactantes: (45 días hasta 1 año) Este espacio requiere un lugar amplio e idóneo para realizar cuatro actividades básicas como alimentación, higiene, estimulación y descanso. diseñado con cunas ubicadas en una sala, iluminada, ventilada, es importante destacar que la alimentación se brindará en brazos de sus cuidadoras, por lo que se requiere mobiliario confortable e idóneo para realizarlo.

2. Sala Maternal (de 2 años a 3 años): Esta sala estará adaptada para realizar cuatro actividades básicas que son alimentación, higiene, estimulación y descanso, de igual forma se requiere cercanía con baños diseñados para los menores, un espacio de mesas, sillas, área de juegos, estimulación y espacio de descanso.

3. Sala de Preescolar (de 4 años a 5 años 11 meses): Esta sala estará adaptada para realizar cuatro actividades básicas que son alimentación, higiene, estimulación y descanso, de igual forma se requiere cercanía con baños diseñados para los menores, un espacio de mesas, sillas, área de juegos, estimulación, espacio de descanso (Colchonetas) y área de lectura.

4. Sanitarios: la higiene al formar parte de las actividades educativas de mayor importancia requiere de un local junto a la sala de trabajos, que debe contar con lavamanos, sanitarios y baños colocados a las alturas necesarias y bajo rigurosos sistemas de protección, en ellos los niños tendrán acceso a realizar sus actividades de aseo como lavado de manos, dientes, baños, peinarse y realizar la evacuación en inodoros, aprendiendo a accionar el agua y hacer uso del papel sanitario.

5. Cocina: Espacio destinado a la preparación y almacenaje de alimentos y enseres, esterilización de biberones y limpieza de utensilios.

6. Dormitorios; Área cómoda de descanso formal de los niños, con camas adaptadas con cajones para el guardado de objetos personales y un televisor.

7. Clínica: espacio con camilla, bascula, escritorio, computadora y tres sillas para atención de emergencias y especialidades básicas.

8. Área de lavandería: Espacio adaptado con cuatro lavadoras y secadoras profesionales, así como pila, tendederos y bodega de almacenaje de utensilios de limpieza y desinsectación.

9. Espacio de Juegos al aire libre: espacio de recreación y actividades al aire libre.

10. Oficina administrativa: Creada para la atención de todos los aspectos administrativos y de coordinación con los empleados.

Las aulas estarán dotadas de mesas y sillas, colchones, tableros de corcho, pizarrones, espejos adaptados a la altura de los niños(as) y deberán contar con acceso a servicios sanitarios a una distancia menor de 10 metros.

Es importante mencionar que se requiere que las instalaciones cuenten con equipos necesarios para prevenir y combatir los incendios y cualquier otro tipo de emergencias, los cuales deben mantenerse en constante mantenimiento, así mismo se deberá contar con las rotulaciones respectivas y todo el personal estará obligado a realizar reuniones periódicas para identificar posibles riesgos y realizar ejercicios de simulacros, adicional a ello se recomienda la contratación de seguros que velen por la protección integral de las personas y las instalaciones.

El número de menores podrá ser modificado si las condiciones y las solicitudes así lo requieren, por lo que se recomienda elaborar un estudio previo que pueda determinar un estimado de solicitantes, teniendo como preferencia, el personal de Ejército ubicado en dichas instalaciones, o según la necesidad que cada caso en particular lo amerite.

Equipo de Trabajo.

Tomando en cuenta la naturaleza del proyecto, se requiere de personal confiable y con deseo de servir, con competencias previamente definidas para cada perfil, donde inicialmente se elaborará un manual de funciones que indique las responsabilidades de cada puesto, considerando esencialmente la creación de las siguientes plazas:

- Director de guardería militar
- Personal administrativo y contable.
- Coordinadora de programas educativos y de desarrollo
- Maestras
- Niñeras
- Cocineras
- Personal de limpieza
- Enfermera
- Psicólogo
- Personal de mantenimiento

El personal deberá utilizar un vestuario cómodo y formal proporcionado por la institución el cual deberá mantenerse de forma pulcra en todo momento.

Componentes del Proyecto.

Las instalaciones requieren del siguiente equipo básico:

- 15 cunas y 30 camas

- 2 refrigeradoras, 5 lavadoras y 2 secadoras profesionales
- 1 estufa profesional y 1 extractores de humo
- 4 calentadores de pepes y 4 esterilizadores de pepes
- Utensilios básicos como: cuchillos, platos, vasos, tenedores de goma y de plásticos, cucharas, ollas, licuadoras
- Mesas y sillas infantiles
- 3 pizarrones y 3 tableros de corcho
- 3 mesas y sillas de escritorio
- 1 teléfono, 7 laptops, 2 impresoras y 3 data show, 2 parlantes
- Bascula
- Camilla
- Muebles para guardado de juguetes, alfombras acolchonadas
- Colchonetas, juguetes
- Set de deslizadores y columpios
- Andadores/caminadoras, bacinicas
- 3 televisores
- 6 espejos a la altura de niños
- Rótulos, alarmas de emergencia, sistema de video seguridad

Tiempo de ejecución:

El estudio, diseño e instalación de la Guardería, se estima que será de 6 meses (una vez que se cuente con el proyecto y presupuesto aprobado).

Marco Legal:

Para este proyecto es necesario considerar que la instalación de este requiere atender las normativas jurídicas vigentes del país, para lo cual estará limitado a la adquisición de ciertas licencias y permisos como:

- Permiso de construcción, remodelación o uso de suelo (Alcandía Municipal)
- Obtención del permiso sanitario (Secretaría de Salud)
- Cumplimiento de normativas laborales (IHSS, Injupem, etc)
- Cumplimiento de los requisitos de seguridad (Cuerpo de bomberos)
- Inscripción en instituciones educativas (Secretaría de Educación-opcional)
- Permiso de funcionamiento de la Guardería (Alcaldía Municipal)

Presupuesto estimado:

Para la ejecución del proyecto el monto estimado ASCIENDE A DOCE MILLONES, SETECIENTOS DIEZ MIL LEMPIRAS CON CENTAVOS 0/100 (L.12,710,000.00). solamente se

toma en cuenta el área física, ya que se cuenta que la inversión del terreno como aporte del Ejército Nacional. A continuación, se reflejan costos estimados.

Tabla 3: Plan de inversión de la Guardería

PLAN DE INVERSION		
Inversión por área de la Guardería		
Equipo requerido en cada ambiente:		
Sala 1	L. 250,000.00	Cunas, colchonetas, juguetes sensoriales, alfombras, aire acondicionado, espejos
Sala 2	L. 250,000.00	Colchonetas, juguetes sensoriales, alfombras, televisor, espejos computadora, proyector, sillas, mesas, muebles de almacenaje, pizarra, tableros de corcho, aire acondicionado, rótulos
Sala 3	L. 250,000.00	Colchonetas, juguetes sensoriales, alfombras, televisor, computadora, proyector, sillas, mesas, muebles de almacenaje, pizarra, tableros de corcho, aire acondicionado, rótulos, espejo
Sanitarios	L. 80,000.00	Espejos, bañeras, bacinicas, decoración, cortinas de baño, alfombras
Habitación 1	L. 200,000.00	Camas. Televisor, muebles de guardado, cobijas, almohadas, cortinas, decoración, alfombras
Habitación 2	L. 200,000.00	Camas. Televisor, muebles de guardado, cobijas, almohadas, cortinas, decoración, alfombras
Enfermería	L. 200,000.00	Camilla, bascula, cortina, computadora, escritorio, sillas, decoración, botiquín, estantes
Cocina	L. 250,000.00	2 estufas industriales, extractor de humo, 3 microondas, esterilizadores de pepes, mesas, sillas, utensilios,
Area de lavandería	L. 200,000.00	3 lavadoras y secadoras profesionales, área de tendedores
Área de juegos exterior	L. 150,000.00	Deslizadores, columpios, juegos de actividades físicas, alfombras de grama
Bodegas	L. 80,000.00	Equipo de estanterías no oxidable
Administración	L. 600,000.00	3 computadoras, 3 escritorios, mesa de reuniones, 10 sillas para sala de reuniones, 3 teléfonos, aire acondicionado, 9 sillas para escritorios, impresoras, trituradora de papel
Monto total de equipo y maquinaria	L. 2,710,000.00	
Infraestructura	L. 10,000,000.00	
Total instalaciones	L. 12,710,000.00	

Fuente: Elaboración propia

La disponibilidad presupuestaría se deberá solicitar con un año de anticipación, ya que el mismo será regulado según el sistema presupuestario del Estado. Es importante mencionar que, por cada niño,

se recomienda una aportación mensual mínima, que varíe según los ingresos del personal militar y que estará regulada por las cantidades de L1,000, L. 2,000 o L3,000, dichos fondos serán utilizados

para proyectos de mantenimiento, mejora de infraestructura, actividades motivacionales para los niños, compra de materiales, etc., el correcto manejo de dichos fondos deberá ser supervisado según se considere pertinente.

Tabla 4: Presupuesto de ingresos mensuales

Presupuesto ingresos mensual			
Cálculo de ingresos			
Niños (as) registrados en guardería	Cant/niños	Monto	Ingreso estimado mínimo
cuota mensual (1,000)	50	L. 1,000.00	L. 50,000.00
cuota mensual (2,000)		L. 2,000.00	0.00
cuota mensual (3,000)		L. 3,000.00	0.00
Total, de ingresos niños registrados	50		L. 50,000.00

Fuente: Elaboración propia

La determinación de costos es una parte importante para lograr la correcta administración, por lo que es importante considerar para su respectiva planificación los costos que se generarán de forma mensual.

Tabla 5: Costos fijos y variables de la guardería

Determinación de los costos				
Costos fijos y costos variables				
Cuenta	Descripción			Monto
Costos fijos	Sueldos y salarios	L. 400,000.00	L.412,000.00	L. 412,000.00
	Internet	L. 12,000.00		
Costos variables	Papelería y útiles	L. 5,000.00	L. 42,000.00	L. 42,000.00
	Teléfono	L. 2,000.00		
	Agua	L. 8,000.00		
	Luz	L. 12,000.00		
	Mantenimiento	L. 15,000.00		
	Total			L. 454,000.00

Fuente: Elaboración propia



Figura 3. Guarderías militares

Fuente: Sitios web

6.8.1.2. CREACIÓN DE LA PRIMERA SALA DE LACTANCIA

El propósito es atender las necesidades propias de las mujeres, imagen institucional, cuidado integral de los bebés, compromiso laboral, mejora en el clima laboral, el objetivo es crear la primera sala de lactancia del ejército de Honduras, a través de la adecuación de un espacio higiénico, seguro y privado para la extracción y el guardado de la leche materna, con el fin de atender las necesidades propias del personal femenino militar, pretende tener un espacio óptimo para la lactancia en las instalaciones del ejército logrará disminuir las preocupaciones de las mujeres en el ámbito laboral, por lo que el área de recursos humanos debe fomentar que se realice esta actividad y brindar el tiempo que se requiera a las madres lactantes en sus lugares de trabajo, para realizar las extracciones de su leche materna, brindándoles las condiciones necesarias y optimas a través de un espacio adecuado de forma digna para realizar esta actividad.

Objetivo General

Crear la primera sala de lactancia del Ejército de Honduras, a través de la adecuación de un espacio higiénico, seguro y privado para la extracción y el guardado de la leche materna de forma digna, fomentando el bienestar de las madres y de los lactantes, con el objetivo de apoyar la lactancia exclusiva durante los primeros meses de vida de los bebés.

Objetivos Específicos

- Disminuir el ausentismo laboral (por enfermedad de la madre, hija o hijo).
- Asegurar la reincorporación al trabajo posterior a la licencia de maternidad.
- Posicionar al Ejército de Honduras como un referente en temas de igualdad de género y responsabilidad social, motivando con ello el ingreso del personal femenino idóneo.
- Incrementar la satisfacción laboral del personal femenino, contribuyendo con el equilibrio de su vida laboral y familiar.

Resumen del proyecto.

La Lactancia Materna ha sido un pilar primordial en el crecimiento sano de los primeros años de vida del ser humano, aporta los nutrientes necesarios y tiene múltiples beneficios tanto para la madre como para el recién nacido.

El Gobierno conlleva la responsabilidad de promover, proteger y apoyar la maternidad, paternidad y la lactancia materna exclusiva hasta los 6 (seis) meses de edad y la Lactancia Materna Complementada hasta los 24 (veinticuatro) meses de edad, asegurando la atención y cuidado de la alimentación de los niños, y de la madre en período de gestación y lactancia.

El proyecto de la Sala de Lactancia Materna tiene una extraordinaria gama de beneficios inmediatos y futuros sobre la salud física y emocional de la madre y su bebé. Estos efectos positivos se extienden a la familia, institución y sociedad en general, ya que logrará disminuir las preocupaciones de las mujeres en el ámbito laboral, por lo que el área de recursos humanos debe fomentar que se realice esta actividad y brindar el tiempo que se requiera a las madre en sus lugares de trabajo, para realizar la extracciones de su leche materna, brindándoles las condiciones necesarias y optimas través de un espacio adecuado de forma digna para realizar esta actividad.

Instalaciones

la sala de lactancia materna estará ubicada dentro del ejército, bajo la coordinación de la dirección de recursos humanos y la jefatura de género del ejército, la cual contará con equipos y mobiliario de oficina, como ser; mesas, sillas, refrigeradora, material de limpieza y esterilización, ventilación, entre otros.

Componentes del Proyecto.

Las salas de lactancia deberán estar debidamente acondicionadas para que las madres trabajadoras en período de lactancia puedan extraerse la leche, asegurando su adecuada higiene y conservación por lo que es necesario contar con el equipo siguiente:

- a) Sillas ergonómicas, cómodas y lavables
- b) Mesa
- c) Refrigerador con congelador independiente para conservar la leche extraída por las madres en la jornada laboral
- d) Equipo para desinfectar
- e) Toallas de papel
- f) Tomas de corriente, iluminación y ventilación
- g) Bote de basura

Tiempo de ejecución: El estudio, diseño e instalación de la sala de lactancia, se estima que será de cuatro meses (una vez que se cuente con el proyecto y presupuesto aprobado).

Marco Legal.

En referencia a la Ley de Fomento y Protección a la Lactancia Materna, las madres, tienen el derecho a ser apoyadas durante todo el proceso de embarazo y lactancia por su familia, la sociedad y el Estado y se le debe garantizar su derecho de amamantar cuando trabaje fuera de casa, considerando que este también es un derecho de los lactantes.

Presupuesto estimado.

Tabla 6: Plan para inversión de la Sala de Lactancia

Plan de Inversión Estimado			
Sala de Lactancia			
Cabina	L.	90,000.00	Cabina, extractor de aire, iluminación
Mobiliario y Equipo	L.	60,000.00	Aire acondicionado, sillas, mini refrigeradora, mesa,
Equipo de Esterilización	L.	5,000.00	Productos de esterilización, dispensador de papel toalla.
Total	L.	155,000.00	

Fuente: Elaboración propia



Figura 4: Sala de Lactancia

Fuente: Sitios web

6.8.1.3 CREACIÓN DEL PRIMER OBSERVATORIO DE GÉNERO.

El objetivo es crear el primer observatorio de género de las fuerzas armadas, a través de la conformación de un equipo de trabajo con el fin de identificar, atender y prevenir de forma eficiente y oportuna las situaciones que puedan afectar la satisfacción laboral del personal femenino militar. el proyecto, nace como iniciativa de este estudio de investigación, ya que al consultar a 185 mujeres que laboran en la actualidad en la institución militar sobre qué recomendaciones darían a la institución en cuanto a temáticas de género ellas incluyen la implementación de políticas de equidad de género, programas de compensación, programas de desarrollo de competencias, y programas de sensibilización en equidad de género, además se destacan algunas preocupaciones sobre aspectos de inclusión de las mujeres en puestos de liderazgo y mando, así como en actividades y cursos de capacitación, mencionan temas relacionados con la seguridad, higiene, mejora de instalaciones y el apoyo a la maternidad, la creación de guarderías dentro de las instalaciones y el respeto a los derechos de las mujeres durante el embarazo y la crianza de los hijos.

Dada la diversidad de situaciones por atender, se recomienda el establecimiento del observatorio de género, para avanzar en base a las prioridades y capacidades de la institución.

Objetivo General

Crear el primer observatorio de género de las fuerzas armadas, a través de la conformación de un equipo de trabajo con el fin de identificar, atender y prevenir de forma eficiente y oportuna las situaciones que puedan afectar la satisfacción laboral del personal femenino militar.

Objetivos Específicos

- Posicionar al Ejército de Honduras como un referente en temas de igualdad de género y responsabilidad social, motivando con ello el ingreso de mujeres.
- Incrementar la satisfacción laboral del personal femenino, contribuyendo con el equilibrando de su vida laboral y familiar.

Beneficios: identificar y abordar los desafíos de las mujeres, mejora del clima laboral, mejora de imagen institucional, convertirse en una institución referente en la sociedad, fomentar la equidad, personal más comprometido, cumplimiento de compromisos internacionales.

Descripción: el observatorio de género es un grupo de expertos, con capacidad de toma de decisión en distintas dependencias de la institución, que establecen un cronograma de proyectos y actividades para velar de forma continua por la transversalización de género en la institución

Ubicación: los miembros del observatorio se reunirán una vez al mes, como mínimo en las instalaciones del ejército, teniendo como parte de sus funciones:

- El análisis de los datos desagregados por género.
- Identificar situaciones que afectan o vulneran al personal femenino militar.
- Proponer proyectos y establecer líneas de acción.

Presupuesto.

Tabla 7 Plan de Inversión para el observatorio de género.

Plan de Inversión Estimado		
Observatorio de Género		
Atenciones	L. 800,000.00	Alimentación brindada en mesas de trabajo y capacitaciones en seguimiento a proyectos de: fortalecimiento de Competencias, Proyecto de Compensaciones indirectas, Monitoreo y evaluación de indicadores de género, Abordaje del acoso, normativas
Viáticos	L. 200,000.00	Transporte, alimentación y hospedaje en giras de supervisión, capacitación y atención de denuncias.
Papelería y útiles	L. 400,000.00	Manuales, material educativo y publicitario.
Total	1,400,000.00	

Fuente: Elaboración propia

6.8.2. FASE DE INICIO DE LAS 3 PROPUESTAS

Es importante presentar esta propuesta a las máximas autoridades del ejército, en busca de obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación.

6.8.3 FASE DE PLANIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Para esta propuesta se han definido como responsables El Comandante general del ejército, la jefatura de recursos humanos del ejército C-1, dirección de derechos humanos y equidad de género del estado mayor conjunto, jefe de derechos humanos y equidad de género del ejército y la unidad de presupuesto del ejército, unidad de proyectos del ejército

6.8.4 FASE DE ACTIVIDADES DE CONTROL DE LAS PROPUESTAS

Se han definido las actividades que se requieren en la propuesta estrategia de compensaciones indirectas con enfoque de género para promover el fortalecimiento institucional y que a su vez faciliten a las mujeres la conciliación entre su vida laboral y familiar, para llevar a cabo estos procesos se ha propuesto que el área de recursos humanos del ejército sea la responsable de la verificación del cumplimiento de cada una de las líneas de acción del plan, las cuales se detallan a continuación.

1- Presentar la propuesta ante la máxima autoridad del ejército.

- Alcance: Obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación de la propuesta.
- Responsables: Pasantes de la maestría en recursos humanos y l a Jefatura de recursos humanos del ejército C-1.

2- Inicio y socialización de la propuesta de estrategia de compensaciones indirectas con enfoque de género.

- Alcance: Dar a conocer el propósito y el alcance de la propuesta para promover el fortalecimiento institucional y que a su vez faciliten a las mujeres la conciliación entre su vida laboral y familiar
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, unidad de proyectos.

3- Conformación de las mesas de trabajo con el propósito de identificar los responsables de cada una de las actividades y definir las metas a alcanzar.

- Alcance: Conformar las mesas de trabajo, identificando quienes serán los responsables de cada actividad de plan.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, unidad de proyectos.

4- Análisis de viabilidad de los proyectos de guardería, sala de lactancia y observatorio de género en el ejército de Honduras.

- Alcance: Realizar un análisis en relación con la viabilidad y alcance de los proyectos que se detallan a continuación,
- Crear la primera guardería del Ejército de Honduras, con el fin de apoyar la conciliación entre la vida laboral y familiar, logrando con ello fomentar la plena incorporación, desarrollo y permanencia del personal femenino en la institución militar
- Crear la primera sala de lactancia del Ejército de Honduras, a través de la adecuación de un espacio higiénico, seguro y privado para la extracción y el guardado de la leche materna de forma digna, fomentando el bienestar de las madres como de los lactantes, con el objetivo de apoyar la lactancia exclusiva durante los primeros meses de vida de los bebés.
- Crear el primer observatorio de género de las fuerzas armadas, a través de la conformación de un equipo de trabajo con el fin de identificar, atender y prevenir de forma eficiente y oportuna las situaciones que puedan afectar la satisfacción laboral del personal femenino militar.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, Unidad Administradora de proyectos UAP, presupuesto del ejército

5- Definición del diseño, presupuesto y perfiles de los proyectos.

- Alcance: Presentación del diseño y de los perfiles para que sean aprobados por las máximas autoridades.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, Unidad Administradora de proyectos UAP, presupuesto del ejército

6- Remisión para aprobación de la propuesta a la Secretaría de Defensa Nacional.

- Alcance: Se remite la propuesta para que se asignen identifique y los fondos para su implementación
- Responsables: Ministro de Defensa Nacional, Junta de Comandantes de las Fuerzas Armadas, Auditoría jurídico militar, Secretaría General, Jefatura de recursos humanos del ejército C-1.

7- Proceso de adquisición y contratación para el desarrollo de la infraestructura

Implementación del plan en cada una de las unidades del ejército

- Alcance: Una vez aprobado y definido el presupuesto la unidad de proyectos puede proceder con los procesos de adquisición.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, Unidad Administradora de proyectos UAP, presupuesto del ejército.

8- Revisión y seguimiento de la propuesta.

- Alcance: Se debe hacer una revisión periódica de la propuesta y un seguimiento en cuanto a la implementación.
- Responsables: Jefatura de recursos humanos del ejército C-1, jefes de la unidad de género, Unidad Administradora de proyectos UAP, presupuesto del ejército.

6.8.5 CONTINUIDAD Y MEJORA

Es necesario establecer mecanismos de seguimiento para identificar los resultados de esta propuesta a corto y mediano plazo, debido a que para desarrollo de esta propuesta se requiere la participación de diferentes áreas del ejército no se puede determinar un plazo fijo para su implementación, pero si se pueden establecer periodos de un año para la revisión de los avances, medir la inversión y poder proponer alguna reforma o modificación si se considerara necesario.

6.8.6 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control estarán basadas en el monitoreo de los indicadores, previamente definidos, aquí se tratará de establecer medidas correctivas necesarias, en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos, es la oportunidad que se establece para realizar los ajustes de las estrategias, por lo que se sugiere que el mismo sea realizado en base a informes periódicos reportados por el departamento de recursos humanos a las máximas autoridades.

- Número de beneficiarios de la Guardería
- Número de mujeres beneficiadas con las salas de lactancia
- Número de denuncias o quejas recibidas a través del observatorio de género.

Esta propuesta está enfocada en incrementar las oportunidades de crecimiento profesional de las mujeres en el Ejército Nacional, a través del desarrollo de un paquete de compensaciones justas.

6.9 MEDIDAS DE CONTROL DE TODAS LAS PROPUESTAS

Las medidas de control estarán basadas en el monitoreo de los indicadores, previamente definidos, aquí se tratará de establecer medidas correctivas necesarias, en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos, es la oportunidad que se establece para realizar los ajustes de las estrategias, por lo que se sugiere que el mismo sea realizado en base a informes periódicos reportados por el departamento de recursos humanos a las máximas autoridades.

Tabla 8. Medidas de control de todas las propuestas planteadas

Objetivo	Estrategia	Indicador
Promover una cultura organizacional equitativa, a través de la revisión constante de los programas orientados al reconocimiento de las competencias del personal femenino, con el fin de disminuir las causas o factores que limitan su desarrollo y crecimiento.	Fortalecimiento de los programas basados en las competencias con un enfoque de género.	Número de reformas realizadas a la curricula de estudios.
		Número de mujeres promovidas en base a sus competencias
		Porcentaje de medición para la aplicación de las pruebas físicas a las mujeres
Reducir las prácticas que limitan el crecimiento profesional de algunas mujeres en el Ejército de Honduras, a través de proponer la revisión de leyes y reglamentos que menoscaban las oportunidades para las mujeres, con el fin de que estos sean modificados, ampliados o derogados.	Propuesta de revisión y modificación de Leyes y reglamentos que limitan la participación de algunas mujeres en el ejército de Honduras. Seminarios Bonos	Número de leyes revisadas
		Cantidad de artículos modificados
		Cantidad de reformas aprobadas
Incrementar las oportunidades de crecimiento profesional de las mujeres en el Ejército Nacional, a través del desarrollo de un paquete de compensaciones justas, con el fin de disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.	Estrategia de compensaciones indirectas con enfoque de género para promover el fortalecimiento institucional. Incentivos Reclutamiento interno	Número de beneficiarios de la Guardería
		Número de mujeres beneficiadas con las salas de lactancia
		Número de denuncias o quejas recibidas a través del observatorio de género. Número de proyectos y acciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Concordancia de la aplicabilidad para la definición de las estrategias.

APLICABILIDAD	“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CON ENFOQUE DE GÉNERO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL EJÉRCITO”				
Objetivo de la Investigación	Teorías de Investigación	Conclusiones de la Investigación	Recomendaciones de la	Objetivos de la Propuesta	Estrategias del Plan
1. Identificar las causas o factores que determinan el desarrollo y la satisfacción laboral del personal femenino dentro del Ejército de Honduras.	1. Programas basados en competencias	Se puede concluir que si bien es cierto existen avances en cuanto a la inclusión de la mujer en los programas de recursos humanos, el requisito referente a las competencias físicas se puede volver un factor determinante que limita el crecimiento profesional de las mujeres en Fuerzas Armadas, por tal razón se requiere revisar los programas de competencias y darles un enfoque de género, asimismo las ponderaciones que se manejan en relación con estas competencias o habilidades físicas.	1. Se recomienda al ejército de Honduras, que se revise la aplicación y evaluación de los programas de competencias, que determinan el desarrollo y la satisfacción laboral, principalmente las pruebas físicas considerando los aspectos fisiológicos propios de la mujer ya que esta competencia en particular se vuelve un requisito indispensable al momento de considerar al personal, para las asignaciones militares, ascensos, becas, entre otros.	Promover una cultura organizacional equitativa, a través de la revisión constante de los programas orientados al reconocimiento de las competencias del personal femenino, con el fin de disminuir las causas o factores que limitan su desarrollo y crecimiento.	Fortalecimiento de los programas de competencias con un enfoque de género para el ejército de Honduras.
2. Definir las herramientas de compensación que requiere el área de Talento Humano para garantizar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento profesional, según las competencias y particularidades de cada género.	2. Programa basados en compensaciones indirectas	2. Por lo que luego del desarrollo de esta investigación se puede concluir que, aún existe alguna normativa legal que puede limitar el desempeño de las mujeres, de igual forma si a las féminas no se les brinda la opción para optar a ser oficiales de las armas sus oportunidades de crecimiento y de acceder a un salario justo en relación con su cargo se verán limitadas.	2. Es importante recomendar al ejército, que se lleve a cabo una revisión permanente de la normativa militar vigente, con el fin de identificar y modificar cualquier lineamiento que limite o dificulte el desarrollo profesional de las mujeres militares, además que promueva su participación en el cuerpo de las Armas para que puedan optar a los ascensos al grado de General y poder así desempeñarse en cargos de toma de decisiones y gozar de las compensaciones basadas en beneficios salariales y no salariales que conlleva el ocupar cargos de alto mando.	2- Reducir las prácticas que limitan el crecimiento profesional y económico de las mujeres en el Ejército de Honduras, a través de una propuesta para la revisión de leyes y reglamentos que menoscaban las oportunidades para las mujeres, con el fin de que estos sean modificados, ampliados o derogados	Propuesta para la revisión de la normativa legal; leyes y reglamentos que limitan la participación de las mujeres en el ejército de Honduras.

<p>3. Proponer un plan estratégico, que incluya recomendaciones específicas para abordar los problemas identificados, con el fin de promover prácticas más inclusivas desde la gestión de talento humano en el ejército de Honduras.</p>	<p>2. Programa basados en compensaciones indirectas</p>	<p>3. Concluyendo, después de revisar los resultados de la investigación se puede determinar que, si bien es cierto, la institución militar cuenta con programas muy sólidos en formación, capacitación y compensación de personal, estos no han sido determinantes al momento de evaluar la participación de las mujeres en el ejército, por lo que se debe definir un plan para la implementación de nuevos programas con enfoque de género que desarrollen las capacidades y habilidades de las mujeres y que a su vez faciliten la conciliación entre su vida laboral y familiar.</p>	<p>3. Se recomienda al ejército de Honduras, que promueva el desarrollo de nuevos programas de compensación que generen la motivación del personal femenino y permitan un equilibrio entre su vida laboral y familiar, asimismo, que se incluya en la evaluación de desempeño un componente de género que esté orientado a conocer las causas y factores que limitan la participación de las mujeres.</p>	<p>3- Incrementar las oportunidades de crecimiento profesional de las mujeres en el ejército, a través del desarrollo de un paquete de compensaciones justas y que a su vez faciliten la conciliación entre su vida laboral y familiar, con el fin de disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.</p>	<p>Estrategia de compensaciones indirectas con enfoque de género para promover el fortalecimiento institucional y que a su vez faciliten a las mujeres la conciliación entre su vida laboral y familiar.</p>
--	---	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Estas propuestas están dirigidas a la Jefatura de recursos humanos C-1, las mismas buscan fortalecer las acciones que ya ejecuta el ejército para garantizar la participación femenina, además el plan detalla una serie de acciones que buscan facilitar la implementación de estas estrategias.

En el desarrollo del plan de estrategias, fueron consideradas las teorías de estudio presentadas en el capítulo II, así como los hallazgos encontrados a lo largo de la investigación, los cuales sirvieron de base para definir los objetivos de la propuesta y de esta manera las estrategias planteadas.

Tabla 10. Propuesta de fortalecimiento de competencias con un enfoque de género.

ESTRATEGIA NO. 1	FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE COMPETENCIAS CON UN ENFOQUE DE GÉNERO PARA EL EJÉRCITO DE HONDURAS				
Actividades	Responsables	Alcance	Dirigido a	Duración	Mes
1- Presentar la propuesta ante la máxima autoridad del ejército	<ul style="list-style-type: none"> • Pasantes de la maestría en recursos humanos. • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación de la propuesta. 	Comandante del Ejército de Honduras.	1 día	Septiembre 2024
2- Inicio y socialización de la propuesta de estrategias con enfoque de género para el ejército con las unidades que serán las responsables de la implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el propósito y el alcance de la propuesta denominada “Fortalecimiento de los programas basados en las competencias con un enfoque de género” a las áreas que serán responsables de su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCCEM. • Jefes de la unidad de género. • Jefes de unidades. • Director de la academia militar. • Encargados de los centros de estudio. 	1 semana	Enero 2025
3- Conformación de las mesas de trabajo con el propósito de identificar los responsables de cada una de las actividades y definir las metas a alcanzar.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar las mesas de trabajo, identificando quienes serán los responsables de cada actividad de plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCCEM. • Jefes de la unidad de género. • Jefes de unidades. • Director de la academia militar y centros de estudio. 	1 día	Enero 2025
4- Revisión de los procesos actuales para la evaluación de competencias y medición de las pruebas físicas. <ul style="list-style-type: none"> • Las competencias institucionales. • Competencias de control o dirección. • Competencias distintivas o individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Jefes de Unidades. • Jefes de la unidad de género. • Director de la Academia. • Encargados de los centros de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión de los procesos, con el propósito de identificar las competencias con enfoque de género que serán modificadas, asimismo identificar cuál será la medición que se realizará en relación con las competencias físicas para las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal militar. 	1 mes	Febrero 2025

5- Revisión y de pruebas de ingreso y modificación de la curricula de formación militar.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCCEM. • Jefes de la unidad de género. • Director de la academia militar. • Directores de los centros de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las competencias definidas en los programas de selección y reclutamiento de las academias militares, asimismo su incorporación en los programas curriculares de los centros de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • A los oficiales y suboficiales cadetes. 	1 mes	Marzo 2025
6- Elaboración del proyecto de reforma a la curricula y readecuación del programa de competencias con enfoque de género definidas para el reclutamiento y selección del personal militar.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Dirección de comando de doctrina y adiestramiento militar – CODOCCEM. • Jefes de la unidad de género. • Jefes de unidades. • Director de la academia militar. • Directores de los centros de estudio. 	Elaboración del proyecto de reforma a la curricula y readecuación del programa de competencias con enfoque de género definidas para el reclutamiento y selección del personal militar, asimismo los niveles ponderación para la evaluación de las competencias física.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal militar. 	1 mes	Abril 2025
7- Presentación del proyecto ya corregido para aprobación a la máxima autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. 	Presentación del proyecto ya corregido ante las máximas autoridades de las Fuerzas Armadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de Comandantes de las Fuerzas Armadas. 	2 horas	Mayo 2025
8- Implementación del plan en cada una de las unidades del ejército.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Jefes de la unidad de género. • Jefes de unidades. • Director de la academia militar. • Directores de los centros de estudio. 	Una vez aprobado y definido el nuevo programa de competencias, se comenzarán a evaluar las competencias con enfoque de género en todas las unidades del ejército de Honduras.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal militar. 	7 meses	Mayo-diciembre 2025
9- Revisión y seguimiento de la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Jefes de la unidad de género. 	Se debe hacer una revisión periódica de la propuesta y un seguimiento en cuanto a la implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal militar 	Periódicam ente	Mayo-diciembre 2025. Periódicam ente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Propuesta de revisión y modificación de normativas militares

ESTRATEGIA NO. 2	REVISIÓN DE LA NORMATIVA LEGAL; LEYES Y REGLAMENTOS QUE LIMITAN LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL EJÉRCITO DE HONDURAS				
Actividades	Responsables	Alcance	Dirigido a	Duración	Mes
1. Presentar la propuesta ante la máxima autoridad del ejército con el propósito de que se autorice el inicio de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Pasantes de la maestría en recursos humanos. • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la autorización correspondiente para iniciar la implementación de la propuesta. 	Comandante del Ejército de Honduras.	1 día	Septiembre 2024
2. Inicio y socialización de la propuesta de revisión y modificación de las leyes y reglamentos militares ante la auditoría jurídica militar del ejército.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el propósito y el alcance de la propuesta denominada “Propuesta de revisión y modificación de leyes y reglamentos militares bajo un enfoque de género” a las áreas que serán responsables de su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría jurídico militar. • Jefes de la unidad de género. 	1 semana	Enero 2025
3. Conformación de las mesas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar las mesas de trabajo, identificando quienes serán los responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría jurídico militar. • Jefes de la unidad de género. 	1 día	Enero 2025
4. Revisión y discusión de la normativa legal vigente, leyes y reglamentos militares.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Auditoría jurídico militar. • Jefes de la unidad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión de todas las leyes y reglamentos, con el propósito de identificar artículos que limiten la participación y crecimiento profesional de las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal militar. 	2 mes	Febrero y marzo 2025
5. Presentación de la propuesta con las modificaciones pertinentes ante la máxima autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Auditoría jurídico militar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la propuesta de modificación de ley para revisión y aprobación de la máxima 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura del Estado Mayor Conjunto. • Auditoria Jurídica de FF.AA. 	1 mes	Abril 2025

		autoridad del Estado Mayor Conjunto.			
6. Remisión para aprobación de la propuesta a la Secretaría de Defensa Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría jurídica militar del ejército, jefatura del Estado Mayor Conjunto 	Remisión de las propuestas de modificación de leyes y reglamentos para su revisión y aprobación, con el propósito que se remita al Congreso Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministro de Defensa Nacional • Secretaría General. 	1 mes	Mayo 2025
7. Presentación del anteproyecto de ley ante el honorable Congreso Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministro de Defensa Nacional. • Junta de Comandantes de las Fuerzas Armadas. • Auditoría jurídico militar • Secretaría General. 	Presentación del anteproyecto de ley, para su discusión y aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso Nacional 	2 horas	Junio 2025
8. Implementación del plan en cada una de las unidades del ejército.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Auditoría jurídico militar • Jefes de la unidad de género. • Jefes de unidades. 	Una vez aprobado y publicado en la Gaceta, se comenzará con la implementación en todas las unidades del ejército de Honduras,	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal militar. 	5 meses	Julio-diciembre 2025
9. Revisión y seguimiento de la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos del ejército C-1. • Auditoría jurídico militar • Jefes de la unidad de género. 	Se debe hacer una revisión periódica de la propuesta y un seguimiento en cuanto a la implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal militar 	Periódicamente	Julio-diciembre 2025. Periódicamente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Estrategia de compensaciones indirectas

ESTRATEGIA NO. 3	ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES INDIRECTAS CON ENFOQUE DE GÉNERO PARA PROMOVER EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y QUE A SU VEZ FACILITEN A LAS MUJERES LA CONCILIACIÓN ENTRE SU VIDA LABORAL Y FAMILIAR.					
Componentes de la Estrategía	Actividades	Responsables	Alcance	Dirigido a	Duración	Mes
Creación de la primera guardería. En el ejército de Honduras.	Análisis de viabilidad y beneficiarios	Jefatura de recursos humanos del ejército C- 1, Unidad de Derechos Humanos y Género	Crear la primera guardería del Ejército de Honduras, con el fin de apoyar la conciliación entre la vida laboral y familiar, logrando con ello fomentar la plena incorporación, desarrollo y permanencia del personal femenino en la institución militar.	Personal militar que son madres y padres de menores de 5 años y 11 meses.	1 Mes	Enero
	Diseño del perfil del proyecto				1 Mes	Enero
	Autorización de máximas autoridades				1 Mes	Enero
	Reserva presupuestaria				5 Meses	Febrero
	Desarrollo de infraestructura y adaptación del lugar				4 Meses	Junio
	Preparación de los recursos materiales y de personal				4 Meses	Junio
	Implementación y ejecución				4 Meses	Septiembre
	Monitoreo y evaluación				2 Meses	Noviembre
	Adaptación y mejora continua				1 Mes	Diciembre
Creación de la primera sala de lactancia	Análisis de viabilidad y beneficiarios	Jefatura de recursos humanos del ejército C- 1, Unidad de Derechos Humanos y Género	Crear la primera sala de lactancia del Ejército de Honduras, a través de la adecuación de un espacio higiénico, seguro y privado para la extracción y el guardado de la leche materna de forma digna, fomentando el bienestar de las	Personal femenino militar con bebés en proceso de lactancia.	1 Mes	Enero
	Diseño del perfil del proyecto				1 Mes	Enero
	Autorización de máximas autoridades				2 Meses	Enero
	Reserva presupuestaria				4 Meses	Marzo
	Desarrollo de infraestructura y adaptación del lugar				4 Meses	Junio
	Implementación y ejecución				4 Meses	Septiembre

	Monitoreo y evaluación		madres como de los lactantes, con el objetivo de apoyar la lactancia exclusiva durante los primeros meses de vida de los bebés.		2 Meses	Noviembre
	Adaptación y mejora continua				1 Mes	Diciembre
Observatorio de género	Conformación de mesa de trabajo	Jefatura de recursos humanos del ejército C- 1. Unidad de Derechos Humanos y Género.	Crear el primer observatorio de género de las fuerzas armadas, a través de la conformación de un equipo de trabajo con el fin de identificar, atender y prevenir de forma eficiente y oportuna las situaciones que puedan afectar la satisfacción laboral del personal femenino militar.	Personal femenino de la institución militar.	1 Mes	Enero
	Definir propósito, objetivos e indicadores				1 Mes	Enero
	Seguimiento de proyectos existentes con enfoque de género				1 Mes	Enero
	Identificar hallazgos que afectan al personal femenino				1 Mes	Enero
	Desarrollar nuevas estrategias				2 Meses	Febrero
	Definir un plan de acción				2 Meses	Febrero
	Implementación del plan de acción				9 Meses	Abril
	Monitoreo y evaluación				7 Meses	Junio
	Adaptación y mejora continua				4 Meses	Septiembre

Fuente: Elaboración propia

6.10 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Para la aplicabilidad de esta propuesta de estrategias con enfoque de género para el área de recursos humanos del ejército de Honduras se ha proyectado un periodo de un año en el cual se pueden establecer avances de corto o más largo plazo.

Tabla 13. Cronograma

N°	Descripción de la etapa	Comienzo de Etapa	Fin de Etapa	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1	Fortalecimiento de los programas de competencias con un enfoque de género para el ejército de Honduras																
	Inicio y socialización de la propuesta de estrategias con enfoque de género para el ejército con las unidades que serán las responsables de la implementación.	Enero	Enero	Departamento de recursos humanos, Comando de doctrina y adiestramiento militar													
	Conformación de las mesas de trabajo con el propósito de identificar los responsables de cada una de las actividades y definir las metas a alcanzar.	Enero	Enero														
	Revisión de los procesos actuales para la evaluación de competencias y medición de pruebas físicas	Febrero	Febrero														
	Revisión y de pruebas de ingreso y modificación de la curricula de formación militar.	Marzo	Marzo														
Elaboración del proyecto de reforma a la curricula y readecuación del programa de competencias con enfoque de género	Abril	Abril															

	definidas para el reclutamiento y selección del personal militar.																		
	Presentación del proyecto ya corregido para aprobación a la máxima autoridad.	Mayo	Mayo																
	Implementación del plan en cada una de las unidades del ejército.	Mayo	Diciembre																
	Revisión y seguimiento de la propuesta.	Mayo	Diciembre																
2	Propuesta para la revisión de la normativa legal; leyes y reglamentos que limitan la participación de las mujeres en el ejército de Honduras.																		
	Inicio y socialización de la propuesta de revisión y modificación de las leyes y reglamentos militares ante la auditoría jurídica militar del ejército.	Enero	Enero																
	Conformación de las mesas de trabajo.	Enero	Enero	Departament															
	Revisión y discusión de la normativa legal vigente, leyes y reglamentos militares.	Febrero	Marzo	o de Recursos															
	Presentación de la propuesta con las modificaciones pertinentes ante la máxima autoridad.	Abril	Abril	Humanos, Auditoría															
	Remisión para aprobación de la propuesta a la Secretaría de Defensa Nacional	Mayo	Mayo	Jurídica del Estado Mayor															
	Presentación del anteproyecto de ley ante el honorable Congreso Nacional.	Junio	Junio	Conjunto															
	Implementación del plan en cada una de las unidades del ejército.	Julio	Diciembre																
	Revisión y seguimiento de la propuesta	Julio	Diciembre																

			e																	
3	Estrategia de compensaciones indirectas con enfoque de género para promover el fortalecimiento institucional y que a su vez faciliten a las mujeres la conciliación entre su vida laboral y familiar.																			
	Componente 1: Guardería																			
	Análisis de viabilidad y beneficiarios	Enero	Enero	Departament o de Recursos Humanos, Departament o de Derechos Humanos y Género																
	Diseño del perfil del proyecto	Enero	Enero																	
	Autorización de máximas autoridades	Enero	Enero																	
	Reserva presupuestaria	Febrero	Junio																	
	Desarrollo de infraestructura y adaptación del lugar	Junio	Septiembre																	
	Preparación de los recursos materiales y de personal	Junio	Septiembre																	
	Implementación y ejecución	Septiembre	Diciembre																	
	Monitoreo y evaluación	Noviembre	Diciembre																	
	Adaptación y mejora continua	Diciembre	Diciembre																	
	Componente 2: Sala de Lactancia																			
	Análisis de viabilidad y beneficiarios	Enero	Enero	Departament o de Recursos Humanos, Departament o de																
	Diseño del perfil del proyecto	Enero	Enero																	
	Autorización de máximas autoridades	Enero	Febrero																	
	Reserva presupuestaria	Marzo	Junio																	
	Desarrollo de infraestructura y adaptación del lugar	Junio	Septiembre																	

DETALLE DEL PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA N. 3

Tabla 14. Presupuesto de la propuesta

Plan de Inversión Estimado		
Guardería		
Sala 1, 2 y 3	L. 750,000.00	Cunas, colchonetas, juguetes sensoriales, alfombras, televisor, espejos computadora, proyector, sillas, mesas, muebles de almacenaje, pizarra, tableros de corcho, aire acondicionado, rótulos.
Sanitarios	L. 80,000.00	Espejos, bañeras, bacinicas, decoración, cortinas de baño, alfombras.
Habitación 1, 2	L. 400,000.00	Camas. Televisor, muebles de guardado, cobijas, almohadas, cortinas, decoración, alfombras.
Enfermería	L. 200,000.00	Camilla, bascula, cortina, computadora, escritorio, sillas, decoración, botiquín, estantes.
Cocina	L. 300,000.00	2 estufas industriales, extractor de humo, 3 microondas, mesas, sillas, utensilios, espacio de bodega.
Área de Lavandería	L. 200,000.00	3 lavadoras y secadoras profesionales, área de tendederos, espacio de bodega.
Área de juegos Exterior	L. 170,000.00	Deslizadores, columpios, juegos de actividades físicas, alfombras de grama.
Administración	L. 600,000.00	3 Computadoras, 3 escritorios, mesa de reuniones, 10 sillas para sala de reuniones, 3 teléfonos, aire acondicionado, 9 sillas para escritorios, impresoras, trituradora de papel.
Mobiliario y Equipo	L. 2,700,000.00	
Infraestructura	L. 10,000,000.00	
Total, Instalaciones	L. 12,700,000.00	

Plan de Inversión Estimado		
Sala de Lactancia		
Cabina	L. 90,000.00	Cabina, extractor de aire, iluminación
Mobiliario y Equipo	L. 60,000.00	Aire acondicionado, sillas, mini refrigeradora, mesa,
Equipo de Esterilización	L. 5,000.00	Productos de esterilización, dispensador de papel toalla.
Total	L. 155,000.00	

Plan de Inversión Estimado		
Observatorio de Género		
Atenciones	L. 800,000.00	Alimentación brindada en mesas de trabajo y capacitaciones en seguimiento a proyectos de: fortalecimiento de Competencias, Proyecto de Compensaciones indirectas, Monitoreo y evaluación de indicadores de género, Abordaje del acoso, normativas
Viáticos	L. 200,000.00	Transporte, alimentación y hospedaje en giras de supervisión, capacitación y atención de denuncias.
Papelería y útiles	L. 400,000.00	Manuales, material educativo y publicitario.
Total	L. 1,400,000.00	

COSTO TOTAL	
Guardería	L. 12,700,000.00
Sala de Lactancia	L. 155,000.00
Observatorio de Género	L. 1,400,000.00
Total	L. 14,255,000.00

Fuente: Elaboración propia.

6.11 CONCORDANCIA SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 15. Concordancia

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO EN EL EJÉRCITO DE HONDURAS						
OBJETIVO GENERAL	Proponer al Ejército de Honduras, la implementación de estrategias de Recursos Humanos basadas en un enfoque de género, a través del diseño de técnicas de compensación justas que estén orientadas al reconocimiento de las competencias del personal, con el fin de garantizar que existan oportunidades de crecimiento equitativas y así disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.						
Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Objetivos específicos	Teorías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta,
1. Identificar las causas o factores que determinan el desarrollo y la satisfacción laboral del personal femenino dentro del Ejército de Honduras.	1. Programas basados en competencias	1. Satisfacción laboral	Mujeres oficiales y suboficiales que son miembros activos del ejército de Honduras.	Encuesta Entrevista	1 Por lo que se puede concluir que si bien es cierto existen avances en cuanto a la inclusión de la mujer en los programas de recursos humanos, el requisito referente a las competencias físicas se puede volver un factor determinante que limite el crecimiento profesional de las mujeres en Fuerzas Armadas, por tal razón se requiere revisar los programas de competencias y darles un enfoque de género, asimismo las ponderaciones que se manejan en relación con estas competencias o habilidades físicas.	1-Fortalecimiento de los programas de competencias con un enfoque de género para el ejército de Honduras	1 Promover una cultura organizacional equitativa, a través de la revisión constante de los programas orientados al reconocimiento de las competencias del personal femenino, con el fin de disminuir las causas o factores que limitan su desarrollo y crecimiento.
2 Definir las herramientas de compensación que requiere el área de Talento	2. Programa basados en	1. Fortalecimiento del clima laboral			2 Por lo que luego del desarrollo de esta investigación se puede concluir que, aún existe	2-Propuesta para la revisión de la normativa legal; leyes y	2- Reducir las prácticas que limitan el crecimiento

<p>Humano para garantizar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento profesional, según las competencias y particularidades de cada género.</p> <p>3. Proponer un plan estratégico, que incluya recomendaciones específicas para abordar los problemas identificados, con el fin de promover prácticas más inclusivas desde la gestión de talento humano en el Ejército de Honduras.</p>	<p>compensacion es indirectas</p>	<p>3. Estrategias con enfoque de género</p>			<p>alguna normativa legal que puede limitar el desempeño de las mujeres, de igual forma si a las féminas no se les brinda la opción para optar a ser oficiales de las armas sus oportunidades de crecimiento y de acceder a un salario justo en relación con su cargo se verán limitadas.</p> <p>3 Concluyendo, después de revisar los resultados de la investigación se puede determinar que, si bien es cierto, la institución militar cuenta con programas muy sólidos en formación, capacitación y compensación de personal, estos no han sido determinantes al momento de evaluar la participación de las mujeres en el ejército, por lo que se debe definir un plan para la implementación de nuevos programas con enfoque de género que desarrollen las capacidades y habilidades de las mujeres y que a su vez faciliten la conciliación entre su vida laboral y familiar.</p>	<p>reglamentos que limitan la participación de las mujeres en el ejército de Honduras.</p> <p>3-Estrategia de compensaciones indirectas con enfoque de género para promover el fortalecimiento institucional y que a su vez faciliten a las mujeres la conciliación entre su vida laboral y familiar.</p>	<p>profesional y económico de las mujeres en el Ejército de Honduras, a través de una propuesta para la revisión de leyes y reglamentos que menoscaban las oportunidades para las mujeres, con el fin de que estos sean modificados, ampliados o derogados</p> <p>3- Incrementar las oportunidades de crecimiento profesional de las mujeres en el Ejército Nacional, a través del desarrollo de un paquete de compensaciones justas y que a su vez faciliten la conciliación entre su vida laboral y familiar, con el fin de disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.</p>
--	-----------------------------------	---	--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fuerza Aérea Colombiana. (2023). *Plan Estratégico de talento humano, Guia de gestión de Talento humano*. Obtenido de https://www.fac.mil.co/sites/default/files/linktransparencia/Planeacion/Planes/planes2023/002_pe_talento_humano_fac_2023.pdf
- Montesdeoca Revelo, J. C. (2020). “¿Se hace camino al andar? de igualdad formal a la igualdad sustantiva en las Fuerzas Armadas del Ecuador. *Tesina para obtener el título de especialización en Género, Violencia y Derechos Humanos*. Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/17541/2/TFLACSO-2021JCMR.pdf>
- Angarita, J. M. (noviembre de 2019). La mujer en el ejército: métodos y conclusiones de la sociología militar estadounidense como caso comparado. Obtenido de <https://www.quintadivision.mil.co/la-mujer-en-el-ejercito.-metodo-y-conclusiones-de-la-sociologia-militar-estadounidense-como-caso-comparado/>
- Camacho Zambrano, C. M. (2018). *Calediscopio estudio sobre feminidades y perspectiva de género en el contexto militar*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/24/22/254>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Décima edición ed.). McGraw- Hill. doi:978-1-4562-6316-4
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Consejo de Defensa y Seguridad de Naciones Unidas. (31 de octubre de 2000). Resolución 1325. Obtenido de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2006/1759.pdf>
- Diario oficial de la República de Honduras, La Gaceta. (20 de Febrero de 2013). Reglamento de personal para miembros de las fuerzas armadas de Honduras. Empresa nacional de artes graficas - ENAH.
- Diario Oficial la Gaceta. (1982). Constitución de la Republica de Honduras. Empresa nacional de artes graficas - ENAG.
- Eden, J. (2015). Las mujeres en combate una cuestión de estándares . *Revista profesional del Ejército de Estados Unidos , Edición Hispanoamericana*. Obtenido de https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20150831_art006SPA.pdf
- Farfán, N., Rivera G., G., & Ángeles T., L. (2019). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/ActualidadcontableFACES/2020/vol23/no41/2.pdf>
- Ghittoni, M., Lehouck, L., & Watson, C. (julio de 2018). Iniciativa Elsie para la participación de las mujeres en las operaciones de paz. *Ministerio de asuntos mundiales de Canadá*. Obtenido de https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Baseline%20study_SPA_Final%20version_23.04.21_0.pdf
- Gomez Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson educación, S.A. Obtenido de

- https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF
F
- Honduras, Programa de Naciones Unidas para el desarrollo [PNUD]. (2023). *Estrategia de Igualdad de género 2023-2026*. Obtenido de <https://www.undp.org/es/honduras/publicaciones/estrategia-de-igualdad-de-genero-pnud-honduras-2023-2026>
- Indice global de género en Honduras. (2023). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>
- Instituto nacional de estadística [INE]. (junio de 2023). Cifras del mercado laboral . *Boletines con indicadores*. Obtenido de <https://ine.gob.hn/v4/2023/12/01/cifras-del-mercado-laboral-junio-2023/>
- Lopez Puerto, V. S. (2022). La pertenencia de trabaja por la igualdad de género en las FF.MM y construir mecanismos y herramientas para enfrentar algún tipo de discriminación para las mujeres al interior de la institución militar. *Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magister en defensa*. Bogota, Colombia. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/47674/2022valerialopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, D. C. (2022). *Impacto de las practicas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral* (Primera ed.). Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia- UPTC., doi:<https://editorial.uptc.edu.co/gpd-impacto-de-las-practicas-de-gestion-de-recursos-humanos-en-la-productividad-laboral-62751bd496529.html>
- Nieto, C. (2018). La Inclusión de la mujer en las especialidades y armas de combate del Ejército de Chile. *Revista profesional del Ejército de Esatados Unidos de América, Edición Hispanoamerica*. Obtenido de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Cuarto-Trimestre-2018/La-inclusion-de-la-mujer-en-las-especialidades-y-armas/>
- Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe . (2017). Planes de igualdad de género en America Latina y el caribe, mapas de ruta de desarrollo. (*ob*). Naciones Unidas. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_america_latina_y_el_caribe._mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf
- Organización internacional del trabajo [OIT]. (2024). *La mujer en las empresas: como impulsan la igualdad de género las organizaciones empresariales*. Copyright. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/publications/la-mujer-en-las-empresas-como-impulsan-la-igualdad-de-genero-las>
- Red de seguridad y defensa de América Latina [RESDAL]. (2010). *Participación de la mujer en las Fuerzas Armadas de Centroamerica y México en las operaciones de pax*. Obtenido de <https://www.resdal.org/genero-y-paz/mujer-ffaa-misiones-centroamerica.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Corportamiento Organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Secretaría de asuntos de la mujer [SEMujER]. (2023). *Lineamientos metodológicos 2024: incorporación del enfoque de género en la planificación y presupuestación pública*. Obtenido de <https://sde.gob.hn/wp-content/uploads/2023/06/LINEAMIENTOS-DE-GENERO-2024-Y-EL-INDICE-DE-INVERSION-EN-GENERO.pdf>
- Secretaría de trabajo y seguridad social [SETRASS]. (2022). *Observatorio del mercado laboral: informe del mercado laboral en Honduras 2021-2022*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.hn/wp-content/uploads/2023/06/INFORME-MERCADO->

LABORAL_-JULIO-2022.pdf

Timothy Thomas. (2018). *Las formas y metodos de las operaciones militares de Rusia*. Revista Profesional del ejército de Estados Unidos de América. Centro de armas combinadas, fuerte leavenworth, Kansas. Obtenido de <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/cuarto-trimestre-2018-edicion-hispanoamerica-completo.pdf>

Varela Juarez, R. A. (2013). *Administración de la compensación, sueldos y salarios*. Pearson educación. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>

GLOSARIO

A.J.M: Auditoría Jurídica Militar

Cadena de mando: Hace referencia a la jerarquía militar

CODOCEM: Comando de Doctrina Conjunta y Educación Militar.

Comandante: Militar con atribución jerárquica que cumple con la función de dirigir y liderar.

Compensación: Se refiere al conjunto de beneficios o recompensas tanto económicas como no económicas en un entorno laboral.

Competencias Laborales: Conjunto de habilidades, actitudes, capacidades y conocimientos requeridos para el desarrollo de tareas específicas en un entorno laboral.

Discriminación: Todo acto distintivo dirigido a una persona o grupo de personas, por su condición, creencia, raza, sexo, ideología o cualquier otra característica orientada a un trato desigual o injusto.

EMC: Estado Mayor Conjunto

Estereotipos: Creencia o idea generalizada por la sociedad respecto al comportamiento de un grupo de personas.

Equidad: Término asociado al trato distintivo entre personas, basados en sus condiciones o necesidades específicas a tratar.

FFAA: Fuerzas Armadas de Honduras

General de división: Grado máximo alcanzado en la carrera militar

Género: Se refiere a las normas sociales o expectativas atribuibles a hombres o mujeres en una sociedad.

Oficial de las armas: categoría militar orientada al manejo de material y suministros de guerra.

Oficial de los servicios: categoría militar orientado a la logística, administración, recursos humanos, inteligencia y comunicaciones.

ANEXOS

Anexo 1 Carta de Autorización



Tegucigalpa, Francisco Morazán. 14 de mayo de 2024.

General de Brigada.

CARLOS EFRAÍN AGUILAR HERNÁNDEZ

Comandante General del Ejército

Ejército Nacional de Honduras

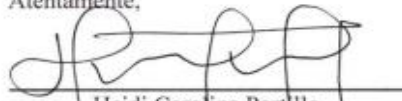
Su Oficina.

Estimado General Aguilar:

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO, EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE HONDURAS”**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la institución que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a obtener y cotejar datos, realizar encuestas y entrevistas con el personal que se considere necesario.

A la espera de su aprobación nos suscribimos de Usted.

Atentamente,


Heidi Carolina Portillo
11243194


Yuri Angelica Mejía
11243196

Por este medio, El Ejército Nacional de Honduras.

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones del proceso de investigación de Postgrado antes mencionado.

General. Carlos Efraín Aguilar Hernández

Comandante General del Ejército

Fuerzas Armadas de Honduras




Anexo 2. Carta de Compromiso



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo **GABRIELA HUNG MEJIA**, con Identidad No. 0501-1980-03703, **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS CON MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO LABORAL INTERNACIONAL (RRRHH)**. Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado: **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO, EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE HONDURAS”**.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

HEIDI CAROLINA PORTILLO LAGOS - 11243194

YURI ANGÉLICA MEJÍA LAGOS - 11243196

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

MRH. GABRIELA HUNG MEJIA

Tel.504 9454-9041 / Correo: gabriela.hung@unitec.edu.hn

Anexo 3. Formato de Entrevista



ENTREVISTA CON EXPERTOS

La presente entrevista, tiene como finalidad la recolección de datos e información proporcionada por expertos de diferentes países en materia de; Defensa y Seguridad, Recursos Humanos y Especialistas en Género, con el propósito de que la misma sirva de base en el desarrollo de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO, EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE HONDURAS”**, requisito para optar al Título de Maestría en Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Honduras – UNITEC.

Cabe destacar que la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos, para lo cual solicitamos su colaboración considerando que sus conocimientos servirán como apoyo para el desarrollo de nuestra investigación.

DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Institución _____

Género: Masculino _____ Femenino _____

País _____ Edad _____

Puesto que desempeña (personal civil) _____

Es Militar: Activo _____ Retirado _____

Grado Militar. _____

Cargo: _____

Firma _____

PREGUNTAS.

1. Desde su perspectiva, ¿Considera que la inclusión de las mujeres en las Fuerzas Armadas ha sido positiva o negativa? Justifique.
2. ¿Cuáles considera que sean las principales causas que influyen para que las mujeres opten por ingresar al Ejército Nacional?



3. Según su expertís ¿Cuáles considera que sean los principales desafíos a los que se enfrenta el personal femenino en el Ejército Nacional?
4. ¿Cree usted que los miembros del Ejército Nacional cuentan con las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la institución militar, independientemente de cuál sea su género? ¿Por qué?
5. ¿Considera usted que las condiciones fisiológicas propias que caracterizan a las mujeres (cambios hormonales, embarazos, lactancia, recuperación postparto) representan una limitante para su desempeño en la carrera militar? Especifique.
6. En base a su experiencia ¿Cuáles son las estrategias con enfoque de género, que podrían ser implementadas por el área de recursos humanos del Ejército Nacional, para garantizar una participación equitativa para hombres y mujeres?
7. ¿Cuáles cree que son los principales factores que provocan que exista deserción de las mujeres en la institución militar; y cómo el área de Recursos Humanos del Ejército las podría prevenir?
8. ¿Conoce usted en qué consiste el modelo actual de compensaciones del Ejército Nacional y cómo considera que se podría mejorar?
9. Desde su perspectiva ¿Cuáles considera usted que sean las Competencias que el área de Recursos Humanos del Ejército deba fortalecer en su personal femenino?
10. ¿Recomendaría a una mujer miembro de su familia (esposa, hija, hermana, sobrina etc.) para que ingrese a formar parte del Ejército Nacional? Justifique su respuesta.
11. ¿Cuáles son los planes o proyectos que han implementado las fuerzas Armadas de su país para garantizar la permanencia de las mujeres en las diferentes instituciones militares (planes de compensación, programas de capacitación, ascensos, programas de lactancia, guarderías, programas de desarrollo familiar, etc)? Desarrolle.
12. En base a sus experiencias, ¿Que recomendaciones brindaría al Ejército Nacional de Honduras, para que desde el área de Recursos Humanos pueda implementar los cambios que fortalezcan la participación y el crecimiento profesional de las mujeres que forman parte de la institución militar?

De antemano, agradecemos su colaboración.

Anexo 4. Respuestas de la entrevista

Tabla 16. Detalle de los expertos entrevistados

Entrevistado	Nombre Completo:	País:	Cargo Desempeñado
E1	Teniente Coronel Leonardo Ferraz Januzzi	Brasil	Comandante del Grupo Operativo de la Base Aérea del Salvador
E2	TCRN Tatiana Chalaco	Ecuador	Asesora Jurídica
E3	Coronel Juan José Lucero	España	Jefe Área internacional de la División de Igualdad
E4	Coronel de Sanidad D.E.M (R)Irma Azucena Baquedano	Honduras	Primera mujer Comandante de una unidad militar a nivel Centroamericano y retirada de la institución militar tras 35 años de servicio.
E5	General de División (R) Germán Velásquez Romero	Honduras	General en Situación de Retiro (Ex Subjefe del Estado Mayor Conjunto)
E6	General de Brigada Dagoberto Moncada Zelaya	Honduras	Inspector FFAA
E7	Mayor de M/G Eva Rosario Pacheco Flores	Honduras	Jefe del Departamento de Género
E8	Coronel del Arma Blindada D.E.M. Alain Torres Alberto	México	Comandante de Unidad
E9	Teniente de Corbeta Miriam Judith Sánchez Herrera	México	Jefa de Departamento
E10	Teniente Coronel Yeni Torres Salinas	México	Coord. De programación y presupuesto
E11	Teniente Coronel Angélica Castelan Duran	México	Directora
E12	Capitán Liseth Melchor Infantes	Perú	Oficial Profesional de Reserva
E13	Coronel (R) Gerber Gary Rubio Alvarez	Perú	Especialista en Derechos Humanos y DIH
E14	General de Brigada Ambiorix de Jesús Cepeda Hernández	República Dominicana	Director de la escuela de graduado en derechos humanos y derecho internacional humanitario
E15	Lic. Karen Pineda	Colombia	Coordinadora de Género
E16	Lic. César Vásquez	El Salvador	Jefe de Departamento
E17	Lic. Daira Arana Aguilar	México	Directora General de Global Thought
E18	Lic. Noelia Pavón	Paraguay	Jefa de Género

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Inclusión de las mujeres en las FF.AA.

N°	Origen del Entrevistado	1. Desde su perspectiva, ¿Considera que la inclusión de las mujeres en las Fuerzas Armadas ha sido positiva o negativa? Justifique.
E1	Brasil	Positivo porque la capacidad de una persona no se basa en su género. Por lo tanto, el ingreso de mujeres abre la oportunidad para que todos puedan incorporarse a las Fuerzas Armadas.
E2	Ecuador	La inclusión ha sido positiva con sus errores y aciertos cuando no se tiene precedentes en los cuales ir tomando en consideración para la mejora continua.
E3	España	Positiva. Las mujeres pueden realizar las mismas tareas que los hombres y tienen diferentes habilidades y destrezas que aumentan la efectividad de los Ejércitos. En operaciones en el extranjero brindan un valor agregado al ser un activo y un facilitador, especialmente en las actividades con la población local
E4	Honduras	Positiva
E5	Honduras	Positiva, mayor oportunidad para la población de ese género
E6	Honduras	Positiva
E7	Honduras	Positiva, ha demostrado la capacidad del personal femenino en las diferentes áreas dentro de las FFAA
E8	México	Positiva: las mujeres constituyen un componente fundamental para la construcción de la paz y bienestar del país, asimismo en base a la equidad e igualdad de oportunidades para desenvolverse dentro de todos ámbitos laborales.
E9	México	Positiva, ya que es un gran avance en la equidad de género y las mujeres pueden realizar actividades que estaban catalogadas como exclusivas de hombres
E10	México	Es positiva, se ha aperturado el ingreso a todas las armas; con lo cual las mujeres pueden aspirar a los mismos cargos q los hombres, aunque es cuestión de tiempo.
E11	México	Positiva, ha creado mayor comunicación y respeto por el trabajo entre ambos géneros
E12	Perú	Positiva
E13	Perú	Es positiva, porque permite explotar las capacidades del género femenino en los diferentes puestos y especialidades en las FFAA. Su aporte es muy significativo ya que contribuye al capital humano y capacidades militares de personal militar en las operaciones militares y en las actividades de relaciones civil-militar dentro de la sociedad.
E14	República Dominicana	Positiva, por qué la mujer realiza labores a la par con los hombres en las unidades militares.
E15	Colombia	Ha sido positiva, dado que la incorporación del personal femenino genera la inclusión de diversos cambios estructurales y conductuales al interior de las instituciones lo que les permiten avanzar en la inclusión y transformación.
E16	El Salvador	Aunque es una medida que trajo muchos desafíos para la institución y algunos incidentes aislados creo que en general ha sido positiva ya que abre espacio en este campo a las mujeres y que en la actualidad después de 20 años ahora se cuenta con talento humano en niveles de Oficiales Superiores, desempeñando cargos importantes dentro de la institución.
E17	México	Ha sido positiva en la medida que ha permitido visibilizar la relevancia del rol de las mujeres en los asuntos de defensa nacional. Sin embargo, todavía falta deconstruir algunos aspectos dentro de la institución.
E18	Paraguay	Si, por el apoyo que aporta en las tareas que se designa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Causas que influyen para que las mujeres opten por la vida militar.

N°	Origen del Entrevistado	2. ¿Cuáles considera que sean las principales causas que influyen para que las mujeres opten por ingresar al Ejército Nacional?
E1	Brasil	Creo que es el deseo de servir a vuestro país y, al mismo tiempo, ejercer una profesión que aún conserva cierto estatus.
E2	Ecuador	Sentido de pertenencia un País. Un trabajo seguro.
E3	España	Por vocación, como un reto profesional, las fuerzas armadas ofrecen una amplísima oferta de actividades muy atractivas, por la estabilidad que ofrece un trabajo público y por el marco regulatorio laboral
E4	Honduras	Los cambios a nivel mundial tubo que abrir las puertas de la Institución Militar al personal femenino
E5	Honduras	Desarrollo profesional, interés personal, desafío
E6	Honduras	Necesidad de empleo
E7	Honduras	Vocación, oportunidades de estudio, beneficios laborales, sueldo estable
E8	México	La apertura de oportunidades y espacios dentro de la estructura castrense, en la cual pueden escalar en jerarquía y desarrollarse profesionalmente.
E9	México	La estabilidad laboral, las prestaciones, los beneficios que tienen para sus familias, principalmente para las que tienen hijos
E10	México	Les guste, necesidad.
E11	México	Empoderamiento, mayor oportunidad a diferencia de otras profesiones o empresas e instituciones
E12	Perú	Romper brechas de desigualdad, acceder a todo trabajo
E13	Perú	- El deseo de superación y enfrentar retos personales - La imagen de la mujer militar que viene dejando huella desde hace unos años atrás - El sentimiento de patriotismo y amor por la nación - la formación en el hogar y la educación premilitar en algunos casos
E14	República Dominicana	Específicamente, es la oportunidad que le dan las instituciones de poder desarrollarse educativamente, como también obtener una formación que le permita desarrollarse e integrarse con mayor proyección a la sociedad
E15	Colombia	Vocación de servicio Afinidad con la labor que desarrolla el Ejército Desarrollar actividades que han sido tradicionalmente atribuidas al hombre Opción laboral
E16	El Salvador	Vocación, deseo de pertenecer y aportar a la institución y para algunas oportunidades de tener un trabajo con buena remuneración.
E17	México	El prestigio institucional que les permite colocarse en una mejor posición en la sociedad; la posibilidad de contar con un trabajo bien remunerado y estable.
E18	Paraguay	Por un trabajo seguro

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Principales desafíos que enfrenta el personal militar femenino

N°	Origen del Entrevistado	3. Según su experiencia ¿Cuáles considera que sean los principales desafíos a los que se enfrenta el personal femenino en el Ejército Nacional?
E1	Brasil	En Brasil veo que la infraestructura para atender el cuerpo femenino es todavía un poco deficiente (alojamiento, departamento y baños). Porque la parte administrativa y operativa ya está bien adaptada.
E2	Ecuador	La capacitación de derechos y género se las da a las mismas mujeres y no a los Comandantes.
E3	España	El entorno masculinizado de las fuerzas armadas que necesita un cambio pausado de mentalidad y la demanda física en determinados puestos
E4	Honduras	Llegar al grado de General y comandar la Institución
E5	Honduras	Machismo y acoso
E6	Honduras	Instalaciones adecuadas, problemas de asignación ya que no quieren salir de la capital por sus hijos
E7	Honduras	Aceptación cultural de las mujeres dentro de las FFAA, apoyo de las autoridades en cuanto a situaciones particulares de las mujeres (hijos, familia, limitaciones físicas entre otras)
E8	México	La incorporación de la mujer en el ejército aún es reciente, y el requisito del tiempo complejiza el ascenso, debido a esto es importante impulsar acciones afirmativas que reduzcan las diferencias de género para el ascenso de las mujeres en el ejército.
E9	México	El acoso laboral y sexual
E10	México	Reconocimiento de sus capacidades; siempre tiene que demostrarlas y no verla como mujer (maternal o símbolo sexual) si no como un profesional militar más.
E11	México	La falta de sensibilización de género en el personal masculino no por desconocimiento si no por falta de interés y por conflictos de interés y de ego
E12	Perú	Machismo, estereotipos, discriminación
E13	Perú	- Los estándares tradicionales de las actividades militares - La participación directa en las operaciones militares - Las tablas y requisitos para determinados puestos o cargos según las especialidades
E14	República Dominicana	De acuerdo con las labores que se desempeñan, podemos manifestar que de acuerdo con la misión o a la unidad donde ella desarrolle sus capacidades. También podemos decir que la misma dentro de esos desafíos está la competencia sana entre las mismas mujeres y el personal masculino, desarrollando así un vínculo o competencia de acuerdo con la escala y rango correspondiente
E15	Colombia	Eliminación de barreras frente al acceso a labores, cursos y actividades que están diseñadas para el personal masculino por ejemplo acceso a los cursos de combate entre otras especialidades que se atribuyen a los hombres. La adecuación de la infraestructura La vulnerabilidad ante situaciones de violencia sexual, violencia basada en género y discriminación.
E16	El Salvador	Discriminación debido a su sexo, estereotipos de género, ser relegadas a trabajos administrativos, ser consideradas inferiores o no merecedoras de las posiciones de liderazgo por su condición de mujer, culminar su carrera militar, que es algo que también afecta a hombres, pero en el caso de las mujeres por sus múltiples roles, a veces no pueden alcanzar los grados más altos dentro de la jerarquía militar.
E17	México	A la consideración de que los cuerpos feminizados son inferiores a los de los hombres
E18	Paraguay	A la igualdad de oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Oportunidades de crecimiento sin distinción

N°	Origen del Entrevistado	4. ¿Cree usted que los miembros del Ejército Nacional cuentan con las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la institución militar, independientemente de cuál sea su género? ¿Por qué?
E1	Brasil	En Brasil todos compiten por las mismas oportunidades independientemente del género. No existe ningún tipo de exclusividad por razón de género. Incluso hay misiones donde se anima a participar a más mujeres.
E2	Ecuador	Considero que no. Por cuánto la carga familiar sigue siendo por naturaleza de la mujer y no es lo mismo en el cumplimiento de las obligaciones laborales también sacar adelante a su familia.
E3	España	Si, existe una igualdad formal, aunque todavía quedan muchos para alcanzar la total igualdad real. A efectos de destinos, ascensos y puestos de trabajo hombres y mujeres tienen las mismas vicisitudes y obligaciones
E4	Honduras	Se cuentan con los mismos derechos porque los ascensos y cargos se ocupan conforme al cumplimiento de requisitos establecidos en las leyes y reglamentos
E5	Honduras	No, preferencia al género masculino, falta de confianza en las mujeres
E6	Honduras	Si
E7	Honduras	Contamos con las mismas oportunidades, solamente depende de las competencias y orden jerárquico
E8	México	Los miembros de las fuerzas armadas cuentan con las mismas oportunidades para ascender dentro de su rama, limitándose únicamente por la preparación individual que se lleve a cabo.
E9	México	Sí, conforme al grado y servicio todos tienen las mismas oportunidades laborales, tanto como ascender como para ocupar cargos
E10	México	No, aún existen cuotas de genero
E11	México	Si, aunque los roles en la familia y el hogar continúan en desequilibrio, haciendo que el esfuerzo sea mayor en una mujer
E12	Perú	No, porque viven en competencia continua y aún hay mucha corrupción y favoritismos para unos sí para otros no
E13	Perú	Yo creo que sí, porque los desafíos, metas y objetivos de la institución militar o de manera personal, son igual para todos. Lo importante es enfrentarlos y desarrollarlos con la vocación y voluntad de cada persona.
E14	República Dominicana	Claro que sí, Ya que todo el personal, sin importar género y de acuerdo con las iniciativas establecidas por el alto mando, lo que busca es el desarrollo profesional, tanto colectivo como individual de sus soldados
E15	Colombia	Aunque en el caso de Colombia se ha avanzado en la transversalización del enfoque de género en materia de políticas públicas e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, y se han disminuido las barreras para el acceso y ascenso de las mujeres en las Fuerzas Militares aún persisten diferencias frente a las oportunidades por ejemplo a cursos de combate exigentes a los que solo puede aplicar el personal masculino.
E16	El Salvador	No esto todavía es un desafío al interior de la institución, para las mujeres es un poco más complicado ser consideradas para puestos importantes o a los últimos grados dentro de la jerarquía militar.
E17	México	No, porque las mujeres dentro de las instituciones armadas viven experiencias y disparidades que los hombres no.
E18	Paraguay	Si

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Limitaciones para las mujeres en cuanto al desempeño de la carrera militar

N°	Origen del Entrevistado	5. ¿Considera usted que las condiciones fisiológicas propias que caracterizan a las mujeres (cambios hormonales, embarazos, lactancia, recuperación postparto) representan una limitante para su desempeño en la carrera militar? Especifique.
E1	Brasil	Sí, es una limitación, pero dependerá del nivel profesional del soldado si se dejará sacudir. En la Fuerza Aérea Brasileña tenemos ejemplos de mujeres con más de un hijo que son destacados y ejemplos en su trayectoria profesional, destacados en su trabajo administrativo y operativo. Estoy segura de que no fue fácil conciliar la d con la profesión, pero son la prueba de que es posible conciliar y eliminar condiciones fisiológicas. Y, por supuesto, también tenemos ejemplos de mujeres que no supieron hacer bien esta conciliación. La limitación es personal, independientemente de la profesión, ya sea militar o civil.
E2	Ecuador	Claro que sí. La visión de una mujer soltera sin hijos cambia drásticamente cuando se es madre.
E3	España	En sí mismas no deberían serlo siempre y cuando se gestionen adecuadamente
E4	Honduras	No ya está estipulado según el reglamento lo que tiene derecho tomado del código del trabajo
E5	Honduras	Si, necesitan tiempo especial para atender esas condiciones propias de las mujeres
E6	Honduras	Si, una mujer embarazada no puede andar en operaciones en selvas ni tampoco realizar esfuerzos físicos extremos
E7	Honduras	No es un limitante, pero sí representa un gran desafío para vencerlos, así como hacer ver al personal masculino que, a pesar de esas diferencias como profesionales, podemos llevar a cabo las mismas tareas
E8	México	Si bien son aspectos fisiológicos propios del género, estos son atendidos conforme a procedimientos y leyes dentro de la legislación militar y ley del trabajo, lo cual prioriza su atención y atenúa su impacto en la carrera militar.
E9	México	No, la secretaria ha creado las condiciones necesarias para que las mujeres hagan uso de esos derechos sin que perjudique en su carrera militar
E10	México	No, pues existen hombres q pasan condiciones similares o enfermedades y eso debería ser limitante para ambos géneros.
E11	México	Los tiempos de licencias por algunos de los motivos referidos son limitantes pues dependiendo el área donde labore y en cuestión de cómo lo percibe el jefe inmediato
E12	Perú	No, es una característica valiosa de una mujer el ser fuerte aguerrida ante las contingencias
E13	Perú	Creo que son un limitante para determinadas actividades y operaciones militares donde es necesario contar con todas las facultades y condiciones fisiológicas de la mejor manera. Por el contrario, dentro del desempeño militar sería conveniente la competencia entre el mismo género (ascensos, condecoraciones, acciones militares en combate y otras) tanto para hombres y mujeres según el cargo y especialidad adquiridos.
E14	República Dominicana	Desde cierto punto de vista en lo que respecta a la parte de la ejecución de operaciones que conlleva un riesgo en lo relativo a las demás actividades propias entiendo que no, ya que la mujer se ha integrado igual o mayor a las actividades propias de las fuerzas armadas
E15	Colombia	No se considera una limitante en la medida que existan lineamientos y directrices que acompañen estos procesos y otorguen garantías para la equivalencia entre el desarrollo profesional y personal.
E16	El Salvador	En casos especiales si pueden constituir limitantes, por ejemplo: el embarazo de riesgo en la fase formación es incompatible con algunos actos del servicio y existe en las academias militares, la tendencia a limitar la libertad de decidir sobre su salud reproductiva, a las mujeres que están en fase de formación o de especialización, lo cual puede llegar a ser atentatorio contra ese derecho.
E17	México	No, porque las instituciones deberían adecuarse a esas situaciones.
E18	Paraguay	Dependiendo del lugar donde preste servicio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Estrategias con enfoque de género que deben ser implementadas por RR.HH

N°	Origen del Entrevistado	6. En base a su experiencia ¿Cuáles son las estrategias con enfoque de género, que podrían ser implementadas por el área de recursos humanos del Ejército Nacional, para garantizar una participación equitativa para hombres y mujeres?
E1	Brasil	En Brasil, el ingreso a la carrera militar se realiza mediante concurso público, las vacantes son libremente competitivas y cualquier mujer puede participar, las mujeres ya compiten en igualdad de condiciones con los hombres para el ingreso. Sin embargo, en la Fuerza Aérea sólo hay una carrera, la infantería, que aún no está abierta a las mujeres y, inicialmente
E2	Ecuador	Capacitación a los comandantes y no solo a las mujeres, crear programas de identificación y atención a las necesidades propias de las mujeres
E3	España	La mayoría de las medidas de conciliación, corresponsabilidad e igualdad están implementadas, hay que asumir que un porcentaje pequeño de mujeres están interesadas en los temas de seguridad y defensa y por ello habría que aumentar las políticas de retención.
E4	Honduras	Profundizar en el reglamento de física cuando el personal femenino tiene parto por cesárea solo se contempla parto normal y sobre el sobrepeso ganado en el embarazo.
E5	Honduras	Mayor educación hacia ese tema, talleres participativos, aplicar la igualdad de oportunidades, programas para velar por el equilibrio laboral y familiar.
E6	Honduras	Las mujeres deben realizar labores más administrativas y no en operaciones de combatientes en selva o en operaciones de alto riesgo en las calles.
E7	Honduras	La institución debe darles oportunidad a las mujeres y de forma obligatoria para aquellas que forman parte de armas de combate, para que se desempeñen en sus áreas laborales, brindándole las consideraciones del caso por las diferencias existentes, pero exigiendo que cumpla con los requisitos para pertenecer, formar parte y tener los beneficios que las diferentes áreas de la FFAA
E8	México	La observancia y vigilancia de los reglamentos y leyes militares, así como la imparcialidad en la atención de asuntos de carácter particular.
E9	México	La capacitación, la inclusión, el fomento de la información, el reconocimiento, fomentar programas de conciliación laboral y familiar, etc.
E10	México	Que no existan cuotas de género, el ingreso a planteles, desempeño de cargos y demás sea conforme a resultados obtenidos en las diversas pruebas que se realizan y al desempeño profesional de ambos géneros.
E11	México	Transversalización de género en todos los programas escritos y autorizados.
E12	Perú	Capacitaciones constantes
E13	Perú	Podría sugerir: Formular tablas y requisitos estándar para hombre y mujeres según la especialidad militar, determinar las capacidades operacionales según la especialidad y cargo por género, establecer perfiles para las actividades militares por género según los objetivos

		institucionales
E14	República Dominicana	Mayor participación de la mujer en los comandos operativos, Desarrollo integral, educativo e igualdad en las promociones a rangos o escala superior, entre otras
E15	Colombia	Modificar los requisitos para el acceso a diferentes cursos y especialidades en el que puedan acceder hombres y mujeres (acceso por capacidades). Ampliar las plazas en las que puedan participar las mujeres, incrementar la participación de las mujeres en cargos de liderazgo
E16	El Salvador	Promover la participación de las mujeres y generar verdaderos espacios para que las mujeres puedan prestar sus servicios a la institución militar, esto también pasa por ser consideradas para puestos y cargos importantes y permitir que las mujeres desarrollen su carrera militar en igualdad
E17	México	Se debe mejorar la dinámica laboral para no limitar la participación de las mujeres en todos los ámbitos del ejército. Además, se debe trabajar en la deconstrucción de las masculinidades.
E18	Paraguay	Mayor participación en las formación y capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Factores que provocan que exista deserción de las mujeres militares

N°	Origen del Entrevistado	7. ¿Cuáles cree que son los principales factores que provocan que exista deserción de las mujeres en la institución militar; y cómo el área de Recursos Humanos del Ejército las podría prevenir?
E1	Brasil	En Brasil, el abandono de las Fuerzas Armadas, para ambos géneros, se debe a mejores salarios en el sector privado y me doy cuenta de que los hombres son la mayoría.
E2	Ecuador	Estar pendiente del hogar. Muchas veces el personal masculino lo toma como una persona irresponsable cuando se está al pendiente de lo que pasa en casa.
E3	España	Falta de futuro profesional y el fenómeno del suelo de barro, que implica aumentar los cuidados de ancianos y niños por parte de las mujeres lo que lo hace incompatible con el desarrollo profesional
E4	Honduras	Generalmente la deserción se da por falta de compatibilidad de las exigencias en las tareas y el tiempo que demanda las FFAA
E5	Honduras	Acoso sexual, laboral, discriminación
E6	Honduras	No existe la deserción militar, son más permanentes que los hombres
E7	Honduras	No contar con apoyo para resolver situaciones familiares particulares, exigencia sin base científica para cumplir con exigencias físicas de acuerdo con la edad, capacidad física, y otras
E8	México	Los principales factores que contribuyen a la deserción de mujeres en el ejército son los

		mismos que afectan a personal masculino, de la misma forma se atenúa este problema llevando a cabo una selección de personal más rigurosa y planeada
E9	México	Los cambios de adscripción, ya que no se garantiza el bienestar de los hijos, escuelas y condiciones adecuadas para que las mujeres puedan cambiar su lugar de residencia y poder llevar a su familia con ellas.
E10	México	Cambios de adscripción, ser madres solteras; existen medidas para apoyar en esas situaciones, pero se debe de trabajar más para que se den facilidades a ambos géneros porque también afecta a hombres.
E11	México	El tiempo estricto en el servicio y el ámbito familiar son difícil de sobrellevar, el acoso sexual, hacer difusión sobre el respeto y las sanciones reales y severas que puede tener un acosador
E12	Perú	Eliminación de todo tipo de discriminación a la mujer, siempre nos subestiman
E13	Perú	- Pierden la vocación militar por expectativas personales - No encuentran reconocimientos o beneficios en la carrera militar - No son tomadas en cuenta en algunas actividades u operaciones militares Se podría inicialmente una difusión, antes del proceso de admisión y selección, sobre el perfil militar de las mujeres en el Ejército, sus beneficios, reconocimientos y otros aspectos de interés para ellas.
E14	República Dominicana	Desde mi punto de vista es el acoso laboral, como también la poca participación en actividades propias que ella pueden realizar, y que por su sexo no la toman en cuenta
E15	Colombia	Que no exista un equilibrio entre la vida familiar y laboral, inexistencia de lineamientos que brinden garantías a las mujeres para el desarrollo de sus funciones por ejemplo cuando asumen l área de recurso humano debe implementar políticas de retención
E16	El Salvador	Dedicarse a asuntos familiares, como la atención de los hijos o cuidado de sus padres, no ser consideradas para puestos importantes dentro de la institución, ser discriminadas o estereotipadas con roles femeninos, no ser consideradas suficientemente capaces para realizar ciertas funciones o puestos por el hecho de ser mujeres.
E17	México	la extenuante dinámica del ejército aunada a la carga laboral en el hogar. Recursos humanos debe fomentar una gestión de personal que permita a todas las personas conciliar su vida laboral con su vida personal.
E18	Paraguay	Los factores podría ser otras oportunidades laborales fuera de las FFAA.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Modelo actual de compensaciones del ejército.

N°	Origen del Entrevistado	8. ¿Conoce usted en qué consiste el modelo actual de compensaciones del Ejército Nacional y cómo considera que se podría mejorar?
E1	Brasil	En las Fuerzas Armadas de Brasil no entiendo la necesidad de compensación.
E2	Ecuador	No
E3	España	No, pero no existen compensaciones en las Fuerzas Armadas de España.
E4	Honduras	Las compensaciones son conforme a los reglamentos internos y enlazadas con las leyes del país como la constitución, código del trabajo ley del pensionado
E5	Honduras	Si, a través de competencias profesionales igualitarias
E6	Honduras	El modelo de compensacion está bien
E7	Honduras	El sueldo del personal de soldados de la escala básica es demasiado bajo, no llega ni al salario mínimo a pesar de ser un trabajo que exige la mayor parte de su tiempo, y no les permite salir adelante en sus proyectos a futuro, debiendo conformarse con logros menores, o desertarse para buscar algo mejor
E8	México	Debe de mejorar en relación con las posibilidades socioeconómicas del país
E9	México	Sí, podría mejorar conforme se otorguen mayores beneficios
E10	México	Si; considerando resultados con base a desempeño laboral y profesional.
E11	México	Desconozco
E12	Perú	Aún desconozco
E13	Perú	No, lo conozco
E14	República Dominicana	En lo que concierne al ejército, hermano de Honduras, desconozco cuál es su política, pero si podemos decir que está bien orientado a transformar y a darle un nuevo giro a la mujer dentro de las fuerzas armadas, con mayor participación y mayores errores de liderazgo
E15	Colombia	No
E16	El Salvador	No lo conozco.
E17	México	No lo conozco a profundidad
E18	Paraguay	No

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Competencias que se deben fortalecer en el personal civil

N°	Origen del Entrevistado	9. Desde su perspectiva ¿Cuáles considera usted que sean las Competencias que el área de Recursos Humanos del Ejército deba fortalecer en su personal femenino?
E1	Brasil	En la Fuerza Aérea Brasileña, las habilidades ya están bien establecidas y fomentadas independientemente del género. Lo que veo son incentivos en el lado operativo para una mayor participación en las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU, por ejemplo.
E2	Ecuador	En el área de la clasificación de servicios y especialistas como apoyo al combate... Y ciertas armas como inteligencia militar dónde no existen combate directo.
E3	España	En principio tanto hombres como mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo profesional y no se necesitaría ninguna competencia específica, pero últimamente nuestras unidades están llevando a cabo sesiones de liderazgo femenino
E4	Honduras	Contratar personal especializado en Recursos Humanos en las diferentes áreas de FFAA
E5	Honduras	Derechos humanos, ley de protección a la mujer
E6	Honduras	Mejorar las instalaciones y procurar darles asignaciones que puedan estar cerca de sus hijos
E7	Honduras	Debe inculcar desde su ingreso que, si quiere ostentar cargos o tener beneficios generados directamente de las competencias, debe prepararse física, psicológica e intelectualmente
E8	México	La capacidad de adaptación, organización y conocimiento de nuevas tecnologías.
E9	México	Capacitación
E10	México	Evitar aprovecharse de situaciones cómodas y cumplir con sus responsabilidades, concientizar al personal masculino para evitar se den esas situaciones de preferencias.
E11	México	Profesionalización, disciplina
E12	Perú	Uniformizar las capacitaciones, cursos, becas sin ver género
E13	Perú	- Competencias Profesionales - Competencias Físicas - Competencias Psicológicas
E14	República Dominicana	Atención personalizada, igualdad de condiciones entre otra
E15	Colombia	La ampliación de las plazas en cargos de liderazgo y toma de decisión Políticas de retención orientadas al bienestar de las mujeres
E16	El Salvador	Capacidad de liderazgo, empoderamiento, capacidades y habilidades técnicas, tecnológicas y profesionales.
E17	México	Desconozco el funcionamiento interno a profundidad
E18	Paraguay	En la reglamentación en cuanto a los permisos de lactancia, servicios de guardias y traslados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Recomendaría a una mujer miembro de su familia a ser parte del ejército

N°	Origen del Entrevistado	10. ¿Recomendaría a una mujer miembro de su familia (esposa, hija, hermana, sobrina etc) para que ingrese a formar parte del Ejército Nacional? Justifique su respuesta.
E1	Brasil	Sí. Mi hija de 13 años actualmente estudia en la Escuela Militar del Ejército de Brasil y ahora la aliento a seguir una carrera militar, preferiblemente en la Fuerza Aérea.
E2	Ecuador	Si le gusta y se compromete claro que sí. La profesión militar es una carrera de sacrificio y esfuerzo. De renunciar a muchas cosas, pero con la satisfacción del deber cumplido
E3	España	Si, las fuerzas armadas ofrecen infinidad de oportunidades de desarrollo personal y profesional y no tiene más inconvenientes que otras actividades profesionales
E4	Honduras	Si
E5	Honduras	No, por ser un ambiente hostil para el sexo femenino
E6	Honduras	No, porque es una profesión que requiere demasiado sacrificio en el ámbito familiar cuando ya está casada y más cuando tiene hijos
E7	Honduras	Sí, ya que es una gran oportunidad de superación
E8	México	Si, ya que las fuerzas armadas representan una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y profesional.
E9	México	Sí, es una institución que otorga muchos beneficios para los militares como sus derechohabientes y se tiene estabilidad laboral
E10	México	Si, el ejército da muchas oportunidades para quien las aprovecha y desarrollo profesional.
E11	México	Si, mi paso en el ejército ha sido honrado y leal si se puede formar parte del ejército sin caer en abusos o delitos, consideraría un honor proponerle a mi hija ser parte del ejército mexicano
E12	Perú	Si, amando a nuestra Patria por un país seguro, si la recomiendo.
E13	Perú	Yo si recomiendo la carrera militar, es una carrera que da muchas satisfacciones, reconocimientos, pero a la vez es muy exigente y sacrificada. Sin embargo, solo es una recomendación, porque la decisión es propia de cada persona sin alguna influencia, ya esta decisión será para el desarrollo y permanencia en toda la vida.
E14	República Dominicana	Claro que, si yo le recomiendo que pudiera entrar a la institución, ya que, en la actualidad, una de mis hijas es parte del ejército de mi país
E15	Colombia	Si, motiva la inclusión del personal femenino para que den cuenta de que ya no es un espacio netamente masculino
E16	El Salvador	Considero que es una cuestión de vocación si la persona independientemente de su sexo o género desea pertenecer a la institución, considero que sería importante recomendarla, obviamente que por las razones antes explicadas algunas situaciones serán un poco más complicadas, pero es algo de lo que deben tener conciencia mientras las instituciones militares evolucionan más en este campo.
E17	México	No necesariamente, formar parte de un ejército nacional es sumamente complejo y es una decisión que no se debe tomar por recomendaciones sino por convicciones.
E18	Paraguay	Si, por ser un trabajo seguro

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Planes o proyectos que han implementado las Fuerzas Armadas

N°	Origen del Entrevistado	11. ¿Cuáles son los planes o proyectos que han implementado las fuerzas Armadas de su país para garantizar la permanencia de las mujeres en las diferentes instituciones militares (planes de compensación, programas de capacitación, ascensos, programas de lactancia, guarderías, programas de desarrollo familiar, etc.)? Desarrolle.
E1	Brasil	No es necesario un proyecto para que las mujeres permanezcan en las Fuerzas Armadas, pues no hay justificación para la evasión. Sin embargo, lo que tenemos actualmente es la implementación del servicio militar no obligatorio para las mujeres en 2025. (Para los hombres, el servicio militar es obligatorio)
E2	Ecuador	La capacitación. La unidad familiar en matrimonios militares. Sistema de guardería que permite que el personal femenino no se preocupe como solucionar la situación de sus hijos cuando está en horario más allá de las 8 horas como el personal civil
E3	España	Se han aplicado todas las medidas de igualdad, conciliación familiar y corresponsabilidad que tiene la administración general del estado de España adaptadas a la idiosincrasia de las FFAA
E4	Honduras	Les falta implementar el programa de guarderías y los programas de desarrollo familiar
E5	Honduras	En Honduras nada que incentive a la mujer a ingresar y permanecer en la institución.
E6	Honduras	Se ha procurado que tengan asignaciones cerca de sus hijos y se han mejorado las instalaciones
E7	Honduras	Ninguna, las que se aplican son para ambos sexos sin determinar las diferencias obvias, por otra parte, se ha fortalecido la estructura de enlaces de género lo que ha permitido aumentar los programas de sensibilización
E8	México	La inclusión de la mujer en las fuerzas armadas a través del sistema educativo militar en el cual se abre la oportunidad de ingresar a la mayoría de las escuelas militares permitiendo que, al regresar de ellas, se escale en la jerarquía militar de forma profesional.
E9	México	En la secretaría de marina se cuenta con todos los beneficios mencionados, lo que facilita que las mujeres puedan desarrollarse de manera adecuada en sus actividades militares
E10	México	Guarderías, programas de lactancia, cambios de adscripción para la convivencia familiar, licencias de maternidad y paternidad.
E11	México	Ascensos, vacantes en escuelas de formación de oficiales, centros de desarrollo infantil (educación inicial y preescolar con atención las 24 hs) áreas para lactancia, licencias por puerperio, por aborto , etc., sensibilización en temas de género, acoso sexual, atención médica a derechohabientes
E12	Perú	Programa de ascensos, lactancia, guarderías, recién en acceder a cursos capacitaciones,
E13	Perú	En el Ejército de Perú, se han implementado Comisiones o Grupos de Trabajo de personal femenino por cada región, instalación o guarnición militar; a cargo de la oficial femenina más antigua. Donde ellas se reúnen en sus tiempos libres, analizan, desarrollan y recomiendan aportes a su Comando respectivo sobre su permanencias y desarrollo en las diferentes

		actividades militares que puedan contribuir a los objetivos institucionales.
E14	República Dominicana	Dentro de los planes está la compensación programa de la estancia, guarderías más capacitación a la mujer desarrollo integral de sus Actividades, evaluación de desempeño para los fines de ascenso entre otros
E15	Colombia	Capacitación en empoderamiento femenino, salas de lactancia, lineamientos sobre la prestación de los servicios a madres cabeza de hogar
E16	El Salvador	En El Salvador existen normas que regulan algunos derechos de las mujeres como, por ejemplo: programas de capacitación en carreras universitarias, la lactancia, guarderías, etc., aunque en la práctica no están muy desarrollados algunas mujeres gozan de estos beneficios, sin embargo, siempre corren el riesgo de que sean criticadas o estereotipadas al adherirse a estos programas o beneficios.
E17	México	En México se han implementado planes de capacitación, facilidades con salas de lactancia, guarderías 24 horas y programas de convivencia familiar.
E18	Paraguay	Programa de lactancia. Capacitaciones, ascensos

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Recomendaciones para el área de recursos humanos del ejército de Honduras

N°	Origen del Entrevistado	12. En base a sus experiencias, ¿Que recomendaciones brindaría al Ejército Nacional de Honduras, para que desde el área de Recursos Humanos pueda implementar los cambios que fortalezcan la participación y el crecimiento profesional de las mujeres que forman parte de la institución militar?
E1	Brasil	No tengo conocimiento de cómo funciona el Honorable Ejército Nacional de Honduras, pero asegurar la libre competencia para el ingreso a la carrera y los mismos cursos de superación profesional es un camino sencillo.
E2	Ecuador	La inclusión de la mujer en actividades que permitan tener una participación. Capacitación a los comandantes para evitar acciones que permitan mantener una igualdad material y formal y no acciones que se puedan traducir como favoritismos o discriminación.
E3	España	Se trata de ir cambiando la mentalidad de hombres y mujeres de nuestra sociedad y de nuestros ejércitos de una forma pausada sin llegar a extremismos que puedan parar o incluso hacer retroceder este proceso
E4	Honduras	Hacer más atractivo el ingreso al implementar programas que beneficien años mujer cuando se casa, asignaciones sin separarse de su familia y la revisión de reglamento en apoyo a la mujer cuando se embaraza en el periodo de ascenso
E5	Honduras	Mayor inclusión de la mujer en todas las áreas, plan especial para el sexo femenino de ingreso, permanencia y desarrollo y mejorar las condiciones laborales y físicas en las unidades, centros de formación y estudio de las FFAA.

E6	Honduras	Que su asignación sea en el ámbito administrativo y no involucrarlas en operaciones de riesgo
E7	Honduras	Depende de cada Jefe lo que quiera conseguir, pero más que estrategias, sería que realmente quieran lograrlas, aun así sean proyectos pequeños programas micro pero se hagan realmente para beneficiar, fortalecer la equidad de género, y no solo para cumplir políticas, órdenes y apariencias; se debe realmente querer apoyar a la mujeres, y exigirles a estas que ingresan que cumplan con lo que se debe y no solo tenerlas por requisito perdiendo totalmente el rumbo del ingreso de las mujeres a las FFAA
E8	México	La inclusión de la mujer a partir de sus instituciones educativas con equidad e igualdad, las cuales representan el eje vertical de los ejércitos.
E9	México	Garantizar un ambiente de equidad, respeto y que existan sanciones adecuadas para las personas que realizan conductas de acoso y/o hostigamiento laboral o sexual
E10	México	Acceso a todas las áreas de trabajo, cargos, grados, escuelas. Ejercicio del mando y liderazgo.
E11	México	Sensibilización de género efectiva con sanciones rigurosas a quien falte a esos preceptos
E12	Perú	Igualdad de oportunidades, en acceder a becas internacionales capacitaciones y ser igual remuneradas y ascender
E13	Perú	Podría recomendar: Formar Grupos de Trabajo de personal femenino en las diferentes dependencias militares para que, desde ese lugar, puedan aportar recomendaciones y sugerencias al Comando Superior, sobre su participación, desarrollo en determinadas actividades militares.
E14	República Dominicana	Trabajar en un enfoque integral, donde la mujer se vista y evaluada de acuerdo con el desarrollo de sus capacidades y su desempeño en sus respectivas actividades Como también, en las unidades militares, mayor participación en las actividades propias de la institución
E15	Colombia	Coaching mandos con enfoque de género, liderazgo y empoderamiento femenino
E16	El Salvador	Se requiere de voluntad política de las autoridades civiles y militares encargadas de hacer los cambios pertinentes desde los niveles más altos como reformar o crear la legislación o políticas necesaria hasta materializar en la práctica, lo cual puede incluir cambios estructurales, cambios de
E17	México	Debe trabajar en conjunto con todas las áreas operativas y administrativas en un proceso de deconstrucción de las Fuerzas Armadas y su visión masculinizada sobre su función y propiciar la valoración de diversas habilidades sociales necesarias para las funciones actuales de las FFAA
E18	Paraguay	Mayor capacitación, formación y asesoramiento.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Formato de Encuesta



La presente encuesta, tiene como finalidad la recolección de datos e información proporcionada para el desarrollo de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE GÉNERO, EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE HONDURAS”**, requisito para optar al Título de Maestría en Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Honduras – UNITEC. Esta encuesta está diseñada para ser aplicada al personal militar femenino del Ejército Nacional de Honduras (Oficiales y Sub Oficiales).

Cabe destacar que la información recabada será utilizada únicamente con fines académicos, para lo cual solicitamos su colaboración respondiendo a cada pregunta, con la mayor sinceridad posible, considerando que se respetará el anonimato a dichas respuestas.

INFORMACIÓN GENERAL.

1. Edad

- Menos de 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- De 56 años o más

2. Estado Civil

- Soltera
- Casada
- Unión libre
- Divorciada

3. En caso de tener hijos, ¿cuántos tiene?

- 0
- 1
- 2
- 3
- Mas de 3

4. Cargo que ocupa: _____

5. Grado: _____

6. Arma/Servicio: _____

7. Lugar de Asignación: _____

5. ¿Considera usted que desde el área de recursos humanos se promueve el desarrollo de las habilidades y competencias que poseen las mujeres que forman parte de la institución?
***Las competencias se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que los empleados necesitan para desempeñarse eficazmente en sus roles y contribuir al éxito de la empresa.**
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. ¿Considera que el área de Recursos Humanos le brinda las capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el desarrollo de sus funciones?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
7. ¿Considera usted que los ascensos al grado inmediato superior se otorgan sin distinción para hombres y mujeres?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
8. ¿Considera usted que las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades para optar a las Condecoraciones, Distinciones y Reconocimientos por mérito dentro de la institución militar?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo



9. ¿Se siente satisfecha con la seguridad laboral que le brinda la institución?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
10. ¿Considera usted que el área de Recursos humanos clasifica y ordena las diferentes asignaciones militares, tomando en cuenta las competencias de cada persona, el orden de mérito y la ocupación militar, sin ninguna distinción de género?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
11. ¿Considera que las pruebas físicas que son aplicadas como requisitos para los ascensos en el Ejército, se realizan tomando cuenta los aspectos fisiológicos (cambios hormonales, lactancia, periodo post parto) propios de la mujer?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
12. ¿Considera que en el Ejército Nacional de Honduras, hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para optar a cargos de mando y recibir la retribución económica que esto conlleva (Pagos por cargo, viáticos, entre otros)?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
13. ¿Alguna vez ha considerado su retiro anticipado de las fuerzas Armadas?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo



14. ¿Considera usted que las instalaciones del Ejército Nacional de Honduras, son adecuadas para satisfacer las necesidades específicas de las mujeres en términos de privacidad y seguridad, para desarrollar de manera efectiva sus funciones?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
15. ¿Cuáles cree que son los principales factores que provocan que exista desertión de las mujeres en la institución militar? *Selecciona todos los que correspondan.
- Salario
 - Clima laboral
 - Oportunidades de Desarrollo
 - Reconocimiento
 - Conciliación vida personal y laboral
 - Instalaciones adecuadas.
 - Seguridad
 - Otros
16. ¿Considera que el sistema de compensación salarial en el Ejército de Honduras, es equitativo para hombres y mujeres?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de Acuerdo
17. ¿Considera que percibe un salario justo en comparación con las funciones que realiza?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de Acuerdo



18. ¿Considera que la institución militar cumple puntualmente con las fechas de pago?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de Acuerdo
19. En su opinión, ¿cómo calificaría el sistema de compensaciones salariales con el que cuenta el Ejército Nacional de Honduras, en términos de equidad de género?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy malo
20. ¿Qué tipo de incentivos o compensaciones adicionales considera usted que serían beneficiosos para promover la equidad de género dentro del Ejército Nacional?
- Bonificaciones por desempeño
 - Programas de becas
 - Capacitación y desarrollo profesional
 - Pagos por cargo
 - Apoyo para el cuidado de niños/as
 - Vacaciones
 - Gratificaciones
 - Otras (Especifique) _____
21. En base a su experiencia, ¿Cuáles son las competencias de personal, que los recursos humanos del Ejército deben fortalecer para que las mujeres sean consideradas aún más competitivas?*Marca solo un óvalo.
- Competencias Técnicas Militares
 - Competencias de Gestión.
 - Competencias Socioemocionales y Adaptativas
 - Competencias de Técnicas de liderazgo
 - Competencias en la Toma de Decisiones.
 - Otro.(Especifique) _____
- _____
- _____



18. ¿Considera que la institución militar cumple puntualmente con las fechas de pago?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo
 - Totalmente de Acuerdo
19. En su opinión, ¿cómo calificaría el sistema de compensaciones salariales con el que cuenta el Ejército Nacional de Honduras, en términos de equidad de género?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy malo
20. ¿Qué tipo de incentivos o compensaciones adicionales considera usted que serían beneficiosos para promover la equidad de género dentro del Ejército Nacional?
- Bonificaciones por desempeño
 - Programas de becas
 - Capacitación y desarrollo profesional
 - Pagos por cargo
 - Apoyo para el cuidado de niños/as
 - Vacaciones
 - Gratificaciones
 - Otras (Especifique) _____

21. En base a su experiencia, ¿Cuáles son las competencias de personal, que los recursos humanos del Ejército deben fortalecer para que las mujeres sean consideradas aún más competitivas?*Marca solo un óvalo.
- Competencias Técnicas Militares
 - Competencias de Gestión.
 - Competencias Socioemocionales y Adaptativas
 - Competencias de Técnicas de liderazgo
 - Competencias en la Toma de Decisiones.
 - Otro.(Especifique) _____

Anexo 6. Resultados de Encuestas

Tabla 29. Edad

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
Edad	Menos de 25 años	51%	94
	De 26 a 35 años	30%	55
	De 36 a 45 años	15%	27
	De 46 a 55 años	4%	8
	De 56 años o más	1%	1
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Estado Civil.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
Estado Civil	Casada	17%	31
	Soltera	71%	131
	Unión libre	12%	23
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Cantidad de hijos.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
En caso de tener hijos, ¿cuántos tiene?	0	58%	107
	1	18%	34
	2	16%	29
	3	4%	7
	4 o más	4%	8
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Categoría

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
Categoría	Oficial de las Armas	57%	105
	Oficial de los Servicios	43%	80
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Motivaciones de Ingreso de Personal Femenino Militar.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
1. ¿Desde su perspectiva, ¿cuáles son las motivaciones que influyen para que las mujeres opten por ingresar al Ejército Nacional de Honduras?	Estabilidad laboral	45%	84
	Oportunidades de desarrollo	20%	37
	Beneficios laborales	12%	23
	Ingresos salariales	12%	23
	Patriotismo, deseo de servir a la patria.	9%	16
	Ejercicio de mando	1%	2
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Percepción de asignaciones más frecuentes para mujeres.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las asignaciones que más ocupan las mujeres en las Fuerzas Armadas?	Artillería	5%	9
	De personal	30%	56
	Infantería	27%	50
	Ingeniería de Combate	3%	5
	Logísticos de mando	35%	65
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Clima Laboral Equitativo en el Ejército.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
3. ¿Considera usted que, en el Ejército de Honduras, existe un clima laboral que garantiza la participación equitativa de hombres y mujeres?	Totalmente de Acuerdo	33%	61
	Neutro	29%	54
	De acuerdo	24%	45
	En desacuerdo	12%	22
	Totalmente en desacuerdo	2%	3
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Oportunidades de Ingreso Equitativas.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
4. ¿Considera que las oportunidades de ingreso a la institución militar son equitativas para hombres y mujeres?	De acuerdo	30%	55
	Neutro	26%	48
	Totalmente en desacuerdo	24%	44
	En desacuerdo	12%	23
	Totalmente de Acuerdo	8%	15
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Promoción y desarrollo de habilidades y competencias.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
5. ¿Considera usted que desde el área de recursos humanos se promueve el desarrollo de las habilidades y competencias que poseen las mujeres que forman parte de la institución?	De acuerdo	36%	66
	Totalmente en desacuerdo	24%	45
	Neutro	21%	38
	Totalmente de Acuerdo	11%	21
	En desacuerdo	8%	15
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Capacitación para el desarrollo de funciones.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
6. ¿Considera que el área de Recursos Humanos le brinda las capacitaciones y/o entrenamientos necesarios para el desarrollo de sus funciones?	De acuerdo	34%	62
	Totalmente de Acuerdo	28%	51
	Neutro	27%	50
	En desacuerdo	9%	16
	Totalmente en desacuerdo	3%	6
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Ascensos sin distinción.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
7. ¿Considera usted que los ascensos al grado inmediato superior se otorgan sin distinción para hombres y mujeres?	De acuerdo	40%	74
	Totalmente de Acuerdo	39%	73
	Neutro	14%	25
	En desacuerdo	4%	8
	Totalmente en desacuerdo	3%	5
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Reconocimientos sin distinción.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
8. ¿Considera usted que las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades para optar a las Condecoraciones, Distinciones y Reconocimientos por mérito dentro de la institución militar?	Totalmente de Acuerdo	36%	67
	De acuerdo	33%	61
	Neutro	18%	34
	En desacuerdo	8%	14
	Totalmente en desacuerdo	5%	9
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Persepción de seguridad.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
9. ¿Se siente satisfecha con la seguridad laboral que le brinda la institución?	De acuerdo	44%	81
	Totalmente de Acuerdo	31%	57
	Neutro	20%	37
	En desacuerdo	3%	6
	Totalmente en desacuerdo	2%	4
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Asignaciones militares sin distinción.

pregunta	Rangos	%	Frecuencia
10. ¿Considera usted que el área de Recursos humanos clasifica y ordena las diferentes asignaciones militares, tomando en cuenta las competencias de cada persona, el orden de mérito y la ocupación militar, sin ninguna distinción de género?	2. De acuerdo	36%	67
	1. Totalmente de Acuerdo	30%	56
	3. Neutro	22%	40
	4. En desacuerdo	7%	13
	5. Totalmente en desacuerdo	5%	9
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Pruebas físicas equitativas

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
11. ¿Considera que las pruebas físicas que son aplicadas como requisitos para los ascensos en el Ejército, se realizan tomando cuenta los aspectos fisiológicos (cambios hormonales, lactancia, periodo post parto) propios de la mujer?	De acuerdo	31%	58
	Totalmente de Acuerdo	26%	49
	Neutro	24%	45
	En desacuerdo	11%	21
	totalmente en desacuerdo	6%	12
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Oportunidades Equitativas

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
12. ¿Considera que en el Ejército Nacional de Honduras, hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para optar a cargos de mando y recibir la retribución económica que esto conlleva (Pagos por cargo, viáticos, entre otros)?	De acuerdo	36%	66
	Totalmente de Acuerdo	33%	61
	Neutro	21%	38
	En desacuerdo	6%	12
	Totalmente en desacuerdo	4%	8
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Retiro anticipado de Fuerzas Armadas

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
13. ¿Alguna vez ha considerado su retiro anticipado de las fuerzas Armadas?	Neutro	27%	50
	En desacuerdo	23%	43
	De acuerdo	22%	41
	1. Totalmente de Acuerdo	18%	33
	Totalmente en desacuerdo	10%	18
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Instalaciones

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
14. ¿Considera usted que las instalaciones del Ejército Nacional de Honduras son adecuadas para satisfacer las necesidades específicas de las mujeres en términos de privacidad y seguridad, para desarrollar de manera efectiva sus funciones?	De acuerdo	37%	68
	Totalmente de Acuerdo	26%	48
	Neutro	22%	40
	En desacuerdo	11%	21
	Totalmente en desacuerdo	4%	8
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Factores de decersión.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
15. ¿Cuáles cree que son los principales factores que provocan que exista deserción de las mujeres en la institución militar? *Selecciona todos los que correspondan.	Conciliación vida personal y laboral	32%	60
	Salario	23%	42
	Oportunidades de desarrollo	19%	35
	Clima laboral	15%	27
	Seguridad	6%	11
	Reconocimiento	4%	7
	Instalaciones adecuadas	2%	3
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Sistema de compensación equitativo

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
16. ¿Considera que el sistema de compensación salarial en el Ejército de Honduras es equitativo para hombres y mujeres?	De acuerdo	37%	68
	Totalmente de Acuerdo	31%	58
	Neutro	24%	44
	En desacuerdo	6%	11
	Totalmente en desacuerdo	2%	4
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Salarios justos en comparación con las funciones.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
17. ¿Considera que percibe un salario justo en comparación con las funciones que realiza?	Neutro	25%	47
	De acuerdo	25%	46
	En desacuerdo	21%	39
	Totalmente de Acuerdo	21%	38
	Totalmente en desacuerdo	8%	15
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50. Cumplimientos de fecha de pago.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
18. ¿Considera que la institución militar cumple puntualmente con las fechas de pago?	Totalmente de Acuerdo	38%	70
	De acuerdo	29%	53
	Neutro	16%	29
	Totalmente en desacuerdo	10%	18
	En desacuerdo	8%	15
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51. Persepción del Sistema de Compensación Salarial.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
19. En su opinión, ¿cómo calificaría el sistema de compensaciones salariales con el que cuenta el Ejército Nacional de Honduras, en términos de equidad de género?	Bueno	41%	76
	Regular	30%	55
	Excelente	23%	43
	Malo	5%	9
	Muy malo	1%	2
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. Incentivos más beneficiosos para el personal femenino.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
20. ¿Qué tipo de incentivos o compensaciones adicionales considera usted que serían beneficiosos para promover la equidad de género dentro del Ejército Nacional?	1. Bonificaciones por desempeño	27%	50
	2. Programas de becas	22%	41
	3. Capacitación y desarrollo profesional	20%	37
	5. Apoyo para el cuidado de niños/as	11%	20
	6. Vacaciones	8%	14
	4. Pagos por cargo	8%	14
	7. Gratificaciones	5%	9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Competencias que se recomienda fortalecer en el personal femenino.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
21. En base a su experiencia, ¿Cuáles son las competencias de personal, que los recursos humanos del Ejército deben fortalecer para que las mujeres sean consideradas aún más competitivas?	Competencias Técnicas Militares	33%	61
	Competencias en la Toma de Decisiones	23%	43
	Competencias de Técnicas de liderazgo	22%	41
	Competencias Socioemocionales y Adaptativas	13%	24
	Competencias de Gestión.	9%	16
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54. Recomendaciones de Estrategias de Recursos Humanos

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
22. ¿Qué estrategias de gestión de recursos humanos con enfoque de género, sugiere implementar en el Ejército Nacional de Honduras?	Programas de desarrollo de competencias	27%	50
	Programas de compensación	27%	50
	Programas de sensibilización en equidad de género	18%	33
	Políticas de equidad de género	10%	19
	Sistemas de denuncias por acoso	10%	18
	Monitoreo y evaluación de indicadores	8%	15
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Proyección de permanencia en la Institución Militar.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
23. ¿En los próximos cinco (5) años, se visualiza como miembro activo de la institución militar? ¿En?	Totalmente de Acuerdo	42%	78
	De acuerdo	34%	62
	Neutro	17%	31
	Totalmente en desacuerdo	4%	8
	En desacuerdo	3%	6
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Recomendaciones de Ingreso a la Institución.

Pregunta	Rangos	%	Frecuencia
25. ¿Recomendaría a sus parientes mujeres, incluyendo sus hijas ingresar a la institución militar?	Neutro	30%	56
	De acuerdo	28%	51
	Totalmente de Acuerdo	24%	45
	En desacuerdo	11%	21
	Totalmente en desacuerdo	6%	12
TOTAL		100%	185

Fuente: Elaboración propia