



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ESQUEMA DE
COMPENSACIÓN PARA PERSONAL DE ENFERMERÍA EN EL
HOSPITAL MILITAR**

**SUSTENTADO POR:
JOSHUA LAZAREFF HERNÁNDEZ GODOY
IRVIN LEONARDO GUIFARRO HERNÁNDEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.
Junio, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ESQUEMA DE
COMPENSACIÓN PARA PERSONAL DE ENFERMERÍA
EN EL HOSPITAL MILITAR**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

**MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ VALLADARES
PATRICA VILLALTA**

ASESOR TEMÁTICO

JOSE LUIS HERNANDEZ CANALES

MIEMBROS DE LA TERNA:

**Mirna Rivera.
Edgar Romero
Gabriela Hunh**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Joshua Lazareff Hernández Godoy
Irvin Leonardo Guifarro Hernández

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ESQUEMA DE COMPENSACIÓN PARA PERSONAL DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL MILITAR

**JOSHUA LAZAREFF HERNÁNDEZ GODOY
IRVIN LEONARDO GUIFARRO HERNÁNDEZ**

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar y proponer un esquema de compensación integral para el personal de enfermería del Hospital Militar, con el propósito de mejorar la motivación, la equidad percibida y la satisfacción laboral. El estudio se desarrolló entre marzo y junio de 2025, bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. Se emplearon como instrumentos la entrevista y la encuesta, aplicadas a una muestra compuesta por 56 enfermeras y 6 miembros del personal administrativo del hospital ubicado en la aldea El Ocotal, Tegucigalpa, departamento de Francisco Morazán. Los resultados revelaron que el 66% del personal considera que su salario es injusto y desigual respecto a compañeros con cargos similares; el 64.3% manifestó insatisfacción entre el esfuerzo realizado y la compensación recibida; el 69.7% no considera que el salario sea competitivo y el 67% expresó que este no refleja su experiencia y habilidades. Asimismo, el 94% afirmó que un mejor salario aumentaría la motivación y el desempeño. En conclusión, se identificó una percepción generalizada de inequidad y desmotivación, por lo que se recomienda la implementación de un esquema de compensación más justo, competitivo y acorde a las competencias individuales.

Palabras clave: Motivación, Satisfacción laboral, Remuneración, Equidad, Enfermería.



GRADUATE SCHOOL

DIAGNOSIS AND PROPOSAL OF A COMPENSATION SCHEME FOR NURSING PERSONNEL AT THE MILITARY HOSPITAL

**JOSHUA LAZAREFF HERNÁNDEZ GODOY
IRVIN LEONARDO GUIFARRO HERNÁNDEZ**

Abstract

The present research aimed to diagnose and propose a comprehensive compensation scheme for nursing staff at the Military Hospital, with the goal of improving motivation, perceived equity, and job satisfaction. The study was conducted between March and June 2025, using a mixed-method approach, with a descriptive scope and a non-experimental design. The instruments used were interviews and surveys, administered to a sample of 56 nurses and six administrative staff members at the hospital located in the village of El Ocotal, Tegucigalpa, Francisco Morazán Department. The results revealed that 66% of staff considered their salary unfair and unequal compared to colleagues with similar positions; 64.3% expressed dissatisfaction with the amount of effort they put in and the compensation they received; 69.7% did not consider their salary to be competitive, and 67% stated that it did not reflect their experience and skills. Furthermore, 94% stated that better salaries would increase motivation and performance. In conclusion, a widespread perception of inequity and demotivation was identified, and the implementation of a more fair, competitive compensation scheme commensurate with individual competencies is recommended.

Keywords: Motivation, Job satisfaction, Compensation, Equity, Nursing.

DEDICATORIA

Dedico mi TESIS principalmente a Dios, por darme la fuerza y valentía necesaria para culminar esta meta.

A mis padres, por ser ese pilar fundamental demostrando todo su amor, trabajo y sacrificio para hacer de mí una mejor persona.

A mis hijos por ser la fuente de inspiración para poder alcanzar este objetivo.

A cada una de las personas que me brindaron su apoyo de manera directa o indirecta y han logrado que realice el trabajo con éxito en especial aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

JOSHUA LAZAREFF HERNÁNDEZ GODOY

Dedico mi TESIS principalmente a Dios, por darme la fuerza y valentía necesaria para culminar esta meta.

A mis padres, por ser ese pilar fundamental demostrando todo su amor, trabajo y sacrificio para hacer de mí una mejor persona.

A mis hijos por ser la fuente de inspiración para poder alcanzar este objetivo.

A cada una de las personas que me brindaron su apoyo de manera directa o indirecta y han logrado que realice el trabajo con éxito en especial aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

IRVIN LEONARDO GUIFARRO HERNÁNDEZ

Dedico este trabajo a mi madre, por su amor inquebrantable y ejemplo de fortaleza; a mi padrastro, por su guía y apoyo constante; y a mis hermanos, por ser mi motivación diaria. Este logro es el reflejo del esfuerzo de todos nosotros.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios, a cada una de las personas que me ayudaron a realizar este trabajo.

JOSHUA LAZAREFF HERNÁNDEZ GODOY

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios, a cada una de las personas que me ayudaron a realizar este trabajo.

IRVIN LEONARDO GUIFARRO HERNÁNDEZ

A Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar este importante paso en mi formación profesional.

A mi madre, mujer valiente y ejemplo de lucha, que con amor y sacrificio me enseñó que la educación es la llave para abrir puertas y alcanzar los sueños. Su dedicación incondicional ha sido mi motor y mi mayor inspiración.

A mi padrastro, quien con su ejemplo, paciencia y apoyo constante ha demostrado que la verdadera paternidad se construye con actos y con amor genuino. Su presencia ha sido fundamental en mi vida y en este logro.

A mis tres hermanos, compañeros de vida y testigos de cada esfuerzo, gracias por alentarme, celebrar mis avances y recordarme siempre quién soy y de dónde vengo.

A mis docentes y mentores de la maestría, por compartir su conocimiento y guiarme en este camino académico. Cada enseñanza ha dejado huella en mi crecimiento profesional y personal.

A mis amigos y colegas, por estar presentes en los momentos de cansancio, motivarme y brindarme palabras de aliento cuando más las necesitaba.

Este logro no es solo mío, sino también de cada persona que, de alguna manera, me apoyó y creyó en mí. A todos ustedes, gracias por formar parte de este capítulo tan importante en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1 INTRODUCCIÓN	10
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	14
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	14
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	17
2.1.1 SITUACIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN EL SECTOR SALUD....	17
2.1.2 CONDICIONES LABORALES Y PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA	19
2.1.3 IMPACTO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA.....	19
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	20
2.2.1 COMPENSACIÓN LABORAL.....	20
2.2.2 EQUIDAD.....	21
2.2.3 MOTIVACIÓN LABORAL	21
2.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.2.5 SATISFACCIÓN LABORAL	23
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	23
2.3.1 BASES TEÓRICAS	23
2.3.2 BANDA SALARIAL JUSTA Y EQUITATIVA EN EL HOSPITAL MILITAR	30

2.3.3 POLÍTICAS SALARIALES	31
2.3.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	33
2.3.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	34
2.4 MARCO LEGAL	35
2.4.1 LEY DEL ESTATUTO DEL PERSONAL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DE HONDURAS (DECRETO NO. 90-99).....	36
2.4.2 REGLAMENTO DEL HOSPITAL MILITAR.....	37
2.4.3 REGLAMENTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO MÉDICO HOSPITALARIO BRINDADO POR EL HOSPITAL MILITAR A SUS BENEFICIARIOS	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	38
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	38
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	38
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	40
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	32
3.2.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.3.1 POBLACIÓN	33
3.3.2 MUESTRA.....	34
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	34
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	35
3.4.1 TÉCNICAS	35
3.4.2 INSTRUMENTOS	36
3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	36
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	37
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	38
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	38
4.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA	38

4.2.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL MILITAR.....	66
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS	66
4.4 RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA	67
4.4.1 COINCIDENCIAS DE LOS ENFOQUES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1 CONCLUSIONES	70
5.2 RECOMENDACIONES	71
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	72
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	72
6.1.1 INTRODUCCIÓN.....	72
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	72
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	73
6.3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	73
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	74
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	74
6.4.2 DESARROLLO.....	75
6.4.3 ESTRUCTURA SALARIAL SUGERIDA PARA PERSONAL DE ENFERMERÍA	75
6.4.4 LINEAMIENTOS SUGERIDOS PARA EL MANUAL DE POLÍTICAS SALARIALES.....	77
6.5 MEDIDAS DE CONTROL DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN.....	78
6.5.1 INDICADORES DE EVALUACIÓN	78
6.5.2 MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	78
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	80
6.7 PRESUPUESTO Y RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI).....	80
6.7.1 PROYECCIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI).....	81
6.7.2 PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	81
6.7.3 IMPACTO CUANTITATIVO.....	82
6.7.4 IMPACTO CUALITATIVO	82

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	89
ANEXO 1: CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA	89
ANEXO 2: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	90
ANEXO 3: FOTOGRAFIAS ENTREVISTA.....	90
ANEXO 4: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN	93
ANEXO 5: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema variable de estudios.....	41
Figura 2: Enfoque y métodos.....	32
Figura 3: Desarrollo de la investigación.....	33
Figura 4: Género.....	39
Figura 5: Edad.....	40
Figura 6: Antigüedad laboral en la institución.....	41
Figura 7: Grado académico.....	42
Figura 8: ¿Considera que su salario es justo y equitativo en relación con el de sus colegas que desempeñan funciones similares?.....	43
Figura 9: ¿Cree que las diferencias salariales en el Hospital Militar son razonables?.....	44
Figura 10: ¿Está satisfecho con su salario en relación con el esfuerzo y tiempo dedicado al trabajo?.....	45
Figura 11: ¿Considera que los salarios en el Hospital Militar son competitivos con los de otras instituciones de salud?.....	46
Figura 12: ¿Piensa que su salario refleja de manera adecuada su nivel de experiencia y habilidades?.....	47
Figura 13: ¿Cree que el Hospital Militar promueve la igualdad salarial entre todo el personal de enfermería?.....	48
Figura 14: ¿Siente que los salarios en el Hospital Militar son equitativos en relación con las responsabilidades del trabajo?.....	49
Figura 15: ¿El salario influye directamente en su motivación para realizar su trabajo en el Hospital Militar?.....	50
Figura 16: ¿La satisfacción salarial impacta en su desempeño laboral?.....	51
Figura 17: ¿Considera que el salario tiene un impacto directo en la calidad del cuidado que brindan a los pacientes?.....	52
Figura 18: ¿Tiene la intención de permanecer en la institución a largo plazo?.....	53
Figura 19: ¿Se sentiría más motivado si el Hospital Militar hiciera ajustes salariales para mejorar la equidad?.....	54
Figura 20: ¿Cree que el sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está basado en el desempeño y la productividad?.....	55

Figura 21: ¿Considera que el hospital cuenta con criterios claros y transparentes para la promoción y desarrollo profesional?	56
Figura 22: ¿El hospital demuestra su compromiso con el personal a través de la implementación de programas de reconocimiento y valoración?.....	57
Figura 23: ¿Considera que el hospital brinda programas de capacitación y desarrollo profesional adecuado?.....	58
Figura 24: ¿Cree que un aumento salarial mejoraría su motivación para realizar tareas adicionales o asumir responsabilidades mayores?	59
Figura 25: ¿Considera que el Hospital Militar tiene políticas claras para asegurar la equidad salarial?	60
Figura 27: Relación de variable independiente: sistema de compensación actual y variable dependiente: Percepción sobre el esquema de compensación	63
Figura 29: Mapa mental del método cualitativo de la investigación	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz metodológica	38
Tabla 2: Operacionalización de variables	42
Tabla 3: Resultados de la entrevista aplicada al personal de enfermería del Hospital Militar	66
Tabla 4: Análisis Foda de la coincidencia de los enfoques cuantitativos y cualitativos.....	70
Tabla 5: Estructura salarial	75
Tabla 6: Lineamientos.....	77
Tabla 7: Indicadores de evaluación.....	78
Tabla 8: Cronograma.	80
Tabla 9: Presupuesto	81
Tabla 10: Impacto cuantitativo	82
Tabla 11: Impacto cualitativo	82
Tabla 12: Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	83

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En presente capítulo se abordarán aspectos fundamentales para la investigación. Se inicia con la revisión de los antecedentes del problema, lo cual permite comprender el entorno actual que enfrenta el personal de enfermería, especialmente en lo refiere a las condiciones laborales, remuneración y niveles de motivación. Lo que es de gran importancia dentro de la administración de los recursos humanos en entorno del Hospital Militar.

Seguidamente, se plantea el problema de investigación, explicando las principales limitaciones que presenta el actual sistema de compensación. A partir de ello, se formula la pregunta de investigación, la cual servirá como base fundamental para todo el desarrollo de esta. Esta interrogante se complementa con la formulación del problema, lo que facilitará el diseño y aplicación de la metodología correspondiente.

También, se definirán el objetivo general y los específicos, los cuales desglosan el objetivo principal de la investigación en pasos concretos, como examinar el modelo vigente, detectar carencias o necesidades y diseñar una propuesta que se ajuste a las normas y a la realidad institucional. Por último, en la justificación se exponen los motivos por los cuales esta investigación es necesaria, enfatizando el impacto positivo que podría generar, tanto para mejorar el bienestar del personal de enfermería, como para optimizar la gestión institucional del Hospital Militar.

1.1 INTRODUCCIÓN

El personal que labora en una institución representa uno de los recursos más importantes para alcanzar sus metas y funcionar de manera adecuada, y esto también aplica al Hospital Militar de Tegucigalpa. El personal de enfermería tiene un papel esencial, ya que está directamente involucrado en la atención a los pacientes y en el buen desarrollo de los servicios de salud. Su labor diaria, llena de compromiso, esfuerzo y conocimientos, tiene un impacto directo tanto en cómo se sienten los pacientes atendidos como en la imagen que proyecta el hospital ante la sociedad.

Para poder ofrecer una atención de calidad y cumplir con las demandas de los afiliados y del público en general, es indispensable que el personal se mantenga motivado y comprometido. En este sentido, uno de los aspectos que más influye en esa motivación es el tipo de compensación económica que se les ofrece. Contar con un esquema salarial que sea justo, atractivo y bien

estructurado puede marcar la diferencia al momento de retener a los profesionales actuales y atraer nuevos talentos que aporten al crecimiento del hospital. Además, un buen sistema de pagos también contribuye a crear un mejor ambiente laboral, en el que se fomente el trabajo en equipo y el esfuerzo individual.

A este respecto, se vuelve evidente que el diseño de un esquema de compensación para el personal de enfermería no es solo un asunto administrativo, sino una necesidad estratégica para la institución. El mismo debería basarse en tres puntos principales. Primero, debe existir equidad interna, es decir, que los sueldos se asignen de manera justa, tomando en cuenta la experiencia, la responsabilidad y el rendimiento de cada miembro del personal. Segundo, se debe procurar una competitividad externa, lo que significa que los salarios deben estar a la par o por encima del sector salud, ya sean públicos o privados. Y, por último, debe haber un enfoque claro en la motivación, lo que implica reconocer y valorar el trabajo que realiza cada miembro del personal, promoviendo así la mejora continua y el compromiso con el servicio.

En esta investigación se busca analizar la situación actual del esquema salarial del personal de enfermería en el Hospital Militar y, a partir de ese diagnóstico, proponer una serie de estrategias que ayuden a mejorarlo. El objetivo es construir un modelo que no solo sea justo y competitivo, sino que también sirva como una herramienta para fortalecer la moral del personal, mejorar el ambiente laboral y, por ende, elevar la calidad del servicio que se brinda a los pacientes.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Uno de los desafíos más importantes en la gestión del talento humano dentro del sector salud, en entornos con estructura jerárquica y régimen disciplinario de instituciones castrenses, es garantizar condiciones laborales dignas, justas y motivadoras para su personal. El personal de enfermería es la columna vertebral de la atención hospitalaria, desempeña un papel crucial en la calidad de los servicios asistenciales, sin embargo, enfrenta limitaciones salariales, carga laboral excesiva y escasa valoración institucional.

Estudiosos como Adams (1965), y Lawler (1970), quienes desarrollaron las teorías sobre la equidad y la justicia organizacional, destacaron el impacto en la satisfacción laboral y el desempeño, en ese sentido Adams (1965), dice que: la equidad salarial se refiere a la percepción de los empleados sobre la justicia de su remuneración en comparación con la de sus colegas y con el valor del trabajo que realizan (p. 267).

En los hospitales tanto públicos como privados, esta situación se agudiza por la ausencia de un sistema estructurado de compensación adaptado a las funciones específicas, turnos rotativos y exposición al estrés. Esta problemática plantea la necesidad de analizar experiencias previas y comparativas a nivel internacional, regional y nacional, con el fin de sustentar una propuesta objetiva y viable que permita mejorar el esquema de compensación para el personal de enfermería de este.

Por su parte, Milkovich (2017), destacó la importancia de realizar análisis de mercado y estudios de compensación para asegurar que los salarios sean competitivos. Asegura que la competitividad salarial se refiere a la capacidad de una organización para atraer y retener talento humano, ofreciendo remuneraciones que sean atractivas en comparación con el mercado laboral (p. 259).

A nivel internacional, Sánchez y Taberna (2023), analizaron el mercado de trabajo de la enfermería en seis países de América Latina, los mismos encontraron que muchos profesionales deben trabajar en más de un empleo para cubrir sus necesidades básicas, lo que refleja una estructura de compensación insuficiente y precaria (p. 45).

Esta tendencia también se ha observado en países con mayores recursos. En los Estados Unidos, un informe publicado por la Administración de Recursos y Servicios de Salud HRSA (2024). Aseguro que existe una baja considerable en la satisfacción de las enfermeras respecto a su compensación económica, pasando del 40.2% en 2017 al 27.6% en 2021 su nivel de satisfacción en el trabajo. El estudio atribuye este descenso a un desequilibrio entre las crecientes exigencias del trabajo y la percepción de estancamiento salarial (p. 1).

De forma complementaria, Silupu Prado Et al. (2024), abordaron el tema de la compensación desde un enfoque más integral, proponiendo la incorporación de beneficios sociales no monetarios como parte del paquete compensatorio, destacando elementos como programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y estabilidad laboral como factores clave para la retención del personal de salud (p. 72).

En el ámbito regional, las organizaciones internacionales han resaltado la necesidad urgente de revisar las políticas de remuneración en el sector salud, particularmente en América Latina, donde persisten desigualdades estructurales que afectan directamente al personal sanitario. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo OIT (2021), las brechas salariales

entre géneros, sectores y regiones se intensificaron en el contexto de la pandemia, y el personal de enfermería fue uno de los grupos más vulnerables ante la sobrecarga laboral y la falta de estímulos económicos (p. 10).

Asimismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2021), sostiene que la inversión en servicios de cuidado, como la enfermería, debe estar acompañada por una política de valorización económica que reconozca el rol social y estratégico de estos trabajadores. En su análisis, la CEPAL destaca que mejorar los salarios y condiciones de trabajo de las enfermeras no solo es un acto de justicia laboral, sino también una medida para fortalecer los sistemas de salud y reducir las brechas sociales (p. 102).

Por otro lado, un informe conjunto de la OPS y la CEPAL (2021), documentaron cómo la prolongación de la crisis sanitaria generó un impacto negativo sobre las condiciones laborales en el sector salud, haciendo evidente la necesidad de políticas salariales adaptadas al contexto post pandemia. Entre sus recomendaciones se incluye la creación de sistemas compensatorios más dinámicos, que combinen incentivos económicos y no económicos para garantizar la permanencia del personal calificado (pp. 34–35).

En Honduras, la situación del personal de enfermería refleja muchos de los retos observados en el ámbito internacional y regional. En un estudio, Antúnez y Simons (2023), exploraron las percepciones de enfermeras hondureñas que atienden pacientes con enfermedades cerebrovasculares. Los resultados revelaron que la falta de incentivos y el poco reconocimiento institucional son factores que afectan negativamente la motivación y la calidad del trabajo del personal de enfermería (p. 247). Esta investigación expone una realidad que no solo se limita al entorno clínico, sino que también se reproduce en hospitales de carácter militar, donde las condiciones salariales muchas veces no reflejan la complejidad del trabajo ni el sacrificio del personal.

Así mismo, Gómez (2016), concibió un sistema de compensaciones que se centraba en el análisis detallado de las funciones del trabajo, la evaluación de su importancia relativa y la definición de rangos salariales correspondientes. El autor continúa diciendo que es ineludible insistir en que los sistemas de compensación efectivos deben dirigirse al diseño e implementación de estructuras salariales que aseguren equidad y competencia, así como fomentar la motivación de los empleados (p. 268).

En el caso del Hospital Militar de Honduras (2020), en su reglamento institucional vigente y artículo 12 establece algunos criterios sobre el abastecimiento de insumos y la prestación de servicios, pero no ofrece mecanismos concretos para evaluar la percepción de satisfacción del personal ni contempla un sistema compensatorio que se ajuste a las exigencias del trabajo de enfermería (p. 7). Esta carencia normativa resalta la necesidad de desarrollar un diagnóstico profundo que permita conocer la situación real del personal de enfermería y, a partir de allí, diseñar un esquema de compensación justo, motivador y funcional dentro del sistema militar.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el Hospital Militar de Honduras, el personal de enfermería cumple una función clave dentro del sistema de atención en salud, debido a que son quienes están más cerca del paciente durante todo el proceso de recuperación. No obstante, a pesar de la importancia de su trabajo, existe una preocupación sobre cómo está estructurado el esquema de compensación que se aplica al personal.

Hasta ahora, no se cuenta con un diagnóstico que permita conocer con claridad los componentes del sistema actual ni cómo lo perciben quienes forman parte del personal de enfermería. Esto hace que sea difícil saber si realmente se sienten valorados, motivados o si consideran justo lo que reciben a cambio de su esfuerzo diario.

Esta falta de información podría estar afectando tanto el ambiente laboral como el nivel de satisfacción de los profesionales, lo que al final también impacta en la calidad del servicio que se brinda a los pacientes. Por eso, se debe analizar la situación desde la realidad del propio personal, identificar sus necesidades y, con base en eso, diseñar una propuesta de compensación que responda a lo que realmente esperan y merecen.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo anterior, se considera necesario estudiar: ¿Cuál es la situación actual del esquema de compensación del personal de enfermería en el Hospital Militar de Honduras y qué propuesta podría contribuir a mejorar su motivación y desempeño profesional?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los componentes actuales del sistema de compensación que se aplica al personal de enfermería en el Hospital Militar de Honduras?

- ¿Qué percepción tiene el personal de enfermería sobre la equidad, efectividad y motivación que genera el esquema de compensación vigente?
- ¿Qué elementos debe contener una propuesta de esquema de compensación integral que responda a las necesidades y expectativas del personal de enfermería, según los hallazgos del diagnóstico?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico del sistema de compensación actual del personal de enfermería del Hospital Militar de Honduras y proponer un esquema de compensación integral que contribuya a mejorar su motivación y desempeño profesional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los componentes actuales del sistema de compensación que se aplica al personal de enfermería en el Hospital Militar.
- Diagnosticar la percepción del personal de enfermería sobre la equidad, efectividad y motivación asociadas al esquema de compensación vigente.
- Diseñar una propuesta de esquema de compensación integral, basada en los hallazgos del diagnóstico, que responda a las necesidades y expectativas del personal de enfermería.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio busca comprender si el modelo actual de compensaciones realmente responde a las expectativas y necesidades del personal de enfermería del Hospital Militar de Honduras. El objetivo de la investigación es identificar cómo se percibe y cómo está conformado el sistema de compensación vigente, para luego proponer mejoras que se ajusten a la realidad y efectiva a las condiciones actuales del personal.

Desde el punto de vista teórico, se sabe que la forma en que se recompensa a los colaboradores tiene un impacto directo en su motivación, en su sentido de pertenencia y en su rendimiento. Existen teorías clásicas como la de los factores motivacionales de Herzberg, explican que no solo el salario importa, sino también otros elementos como el reconocimiento, la equidad

y los beneficios no monetarios, los cuales tienen un impacto real en cómo las personas se sienten respecto a su trabajo y a su entorno

Desde el punto de vista práctico, es evidente que, si el personal no se siente valorado o motivado, es más probable que exista descontento, rotación constante, o incluso una baja en la calidad del servicio. Lo anterior es relevante en el ámbito de la salud, donde el compromiso y la estabilidad del equipo son claves para brindar una atención adecuada a los pacientes. Por consiguiente, el estudio no solo tiene valor académico, sino ve la necesidad del entorno hospitalario para fortalecer la gestión del talento humano, mejorar la calidad del servicio que se brinda a la población.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se busca sentar las bases teóricas que permiten entender mejor cómo funciona el sistema de compensación para el personal de enfermería en el Hospital Militar de Honduras. Primero, se examina la situación actual, tomando en cuenta tanto el contexto nacional como el internacional, para comprender las condiciones laborales y cómo estas afectan a quienes trabajan en salud.

Luego, se exploran los conceptos más importantes relacionados con la compensación, la motivación y la equidad, que son claves para analizar el tema desde diferentes perspectivas. Además, se incluyen teorías que explican por qué la forma en que se recompensa al personal influye en su desempeño y satisfacción. Finalmente, se revisa la legislación vigente que regula los derechos laborales en el área de salud.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 SITUACIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN EL SECTOR SALUD

Uno de los aspectos fundamentales en la gestión del talento humano en el sector salud es el sistema de compensación. Se sabe que los esquemas de compensación bien estructurados influyen positivamente en la motivación, el desempeño y la retención del personal sanitario, de igual forma ocurre en el personal de enfermería.

La Organización Mundial de la Salud OMS (2020), manifiesta la necesidad de reconocer académicamente la formación y el liderazgo de las enfermeras, proponiendo esquemas salariales que reflejen su nivel de responsabilidad y competencias adquiridas durante y después de la carrera profesional (p. 10). Complementado lo anterior la Organización Internacional del Trabajo ILO (2024), habla de la importancia de incorporar trabajo por turnos, así como la revisión periódica de las escalas salariales, para garantizar la equidad y el reconocimiento del personal de enfermería en el mercado laboral (p. 12).

Según Castiblanco (2023), en países como Indonesia, se ha observado que cuando los hospitales aplican estrategias claras de compensación, los niveles de satisfacción y permanencia en el trabajo aumentan considerablemente (p. 191). Lo anterior es de relevancia si se compara con contextos donde el salario base es el único componente del ingreso y, por ende, no se contemplan incentivos adicionales ni reconocimiento profesional.

Por su parte, Almeida (2020), menciona que, en Canadá y Reino Unido, se han implementado estrategias para mejorar la compensación del personal de salud, combinando sueldos base competitivos con bonos por desempeño, capacitaciones constantes y otros incentivos que han permitido mejorar los niveles de retención y satisfacción laboral (p. 112).

Según Utama (2021), se ha encontrado que cuando las instituciones sanitarias combinan un salario base competitivo con oportunidades reales de desarrollo profesional, se reduce notablemente la rotación del personal de enfermería, lo que contribuye a la estabilidad de los equipos de trabajo y a la continuidad del cuidado (p. 45).

En América Latina, los sistemas de salud enfrentan retos similares en cuanto a la equidad y competitividad salarial. La Organización Panamericana de la Salud OPS (2022), ha advertido que la falta de mecanismos de compensación adecuados en muchos países de la región dificulta la profesionalización y permanencia del personal de enfermería, lo que repercute directamente en la calidad de los servicios (p. 4).

Así mismo, Fernández (2021), dice que en Colombia y Costa Rica se han desarrollado políticas más estructuradas para el pago de los trabajadores de salud, pero estas no siempre logran ser equitativas ni sostenibles en el tiempo, especialmente en áreas rurales o de difícil acceso. En ese sentido, el sistema de compensación en el sector salud público ha sido señalado como insuficiente y poco competitivo, lo que genera desmotivación, ausentismo y migración del talento hacia el sector privado o hacia otros países (p. 143).

En un estudio realizado por Maldonado (2018), sobre clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral dice que el Hospital Militar, como institución pública bajo un modelo militarizado, también enfrenta dificultades. Aunque se reconoce el papel estratégico que cumple el personal de enfermería dentro de sus servicios de salud, aun así, la forma en que se les compensa sigue siendo bastante limitada. En general, el sistema está centrado en un salario base uniforme, sin tomar en cuenta aspectos como la experiencia, la especialización o el rendimiento individual. Esto, genera descontento, falta de crecimiento profesional y limita el compromiso del personal con la institución (p. 57).

Así mismo, la investigación de González (2018), titulada: Remuneración del personal de enfermería en Honduras: análisis y propuestas de revalorización antigüedad, analizo como el nivel educativo y la antigüedad en la unidad de servicio no inciden en la remuneración de las enfermeras,

señalando que una actualización de la estructura salarial podría mejorar tanto la motivación como la calidad del cuidado, además, manifiesta que el personal de enfermería se siente insatisfecho con su salario y percibe una carencia de incentivos claros para su desarrollo profesional, lo cual repercute en su desempeño y compromiso institucional (p. 27) .

2.1.2 CONDICIONES LABORALES Y PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA

Además del salario, otros factores que inciden en la percepción del personal de enfermería sobre su ambiente laboral son la carga de trabajo, las oportunidades de formación continua, la estabilidad laboral, el clima organizacional y la disponibilidad de recursos influye en como los colaboradores perciben el salario.

La Organización Internacional del Trabajo OIT (2021), señala que cuando hay exceso de responsabilidades, déficit de personal o poca valoración al esfuerzo, es común que manifiestan altos niveles de estrés y desgaste emocional, lo que puede desembocar en un menor compromiso laboral (p. 76). Esta percepción tiende a generar insatisfacción, estrés y, en muchos casos, desmotivación.

Se ha discutido ampliamente cómo estas condiciones laborales influyen no solo en el bienestar del personal, sino también en la calidad de atención que brindan a los pacientes. Suárez, (2024), destaca que la falta de reconocimiento económico y de oportunidades de crecimiento profesional puede provocar que el personal de enfermería busque empleo en el sector privado o incluso en otros países, en busca de mejores condiciones (p. 33).

Por su parte, Vargas (2021), dice que, para mejorar el sistema de compensación, es esencial escuchar estas percepciones, ya que el salario no solo debe verse desde el monto económico, sino también como un reflejo de reconocimiento y bienestar en el entorno laboral, con la finalidad de evitar sentimientos de desigualdad (p. 102).

2.1.3 IMPACTO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA

La estructura del sistema de pagos tiene una influencia directa en la motivación y la calidad de los servicios que se ofrece los colaboradores, la teoría de la equidad de Adams (1965), las personas comparan sus ingresos, si no hay justicia disminuye su compromiso organizacional. En ese sentido Delgado (2023), cuando el personal de enfermería percibe que su esfuerzo es

reconocido de forma justa y transparente, su compromiso con la institución y la calidad del servicio que ofrecen aumentan notablemente (p. 59). Esto no solo repercute en la retención del talento humano, sino también en la satisfacción del paciente y en los indicadores de eficiencia hospitalaria.

Además, Suárez (2024), enfatiza que la compensación económica tiene un peso mayor que otros factores organizacionales a la hora de explicar la motivación laboral (p. 45). En el mismo sentido, Vargas (2021), propone un modelo de capital humano para el área de enfermería, donde la calidad del servicio está directamente influida por el tipo de incentivos que recibe el personal (p. 102). Estas investigaciones respaldan la importancia de diseñar un esquema de compensación que no solo sea competitivo, sino que también esté alineado con los objetivos institucionales de calidad y eficiencia.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

En el siguiente apartado se presenta información sobre el tema de la compensación laboral, explicada desde cinco enfoques esenciales: compensación, equidad, motivación, clima organizacional y satisfacción en el trabajo. Estos elementos se analizan con base en su impacto directo en el desempeño del personal, especialmente en el área de enfermería del Hospital Militar de Honduras. A través de fundamentos teóricos se busca comprender cómo mejorar el ambiente laboral y promover una gestión más justa y humana dentro de la institución.

2.2.1 COMPENSACIÓN LABORAL

La compensación laboral ha sido, desde hace décadas, uno de los fundamentos básicos en la gestión del talento humano. Según Antoranz (2023), la misma se refiere a todo lo que recibe un trabajador a cambio de sus servicios dentro de una organización, e incluye tanto aspectos económicos como no económicos (p. 1).

A lo largo del tiempo, esta práctica ha pasado de ser un simple pago por trabajo realizado, a convertirse en un sistema más complejo y estratégico que busca motivar, fidelizar y reconocer el esfuerzo del personal. En este sentido, Gamarra (2024), menciona que hoy día, se distinguen tres tipos principales de compensación: la económica, que incluye sueldos, bonificaciones y prestaciones; la no económica, que abarca beneficios como horarios flexibles o programas de desarrollo; y la simbólica, que se relaciona con elementos más intangibles como el reconocimiento, el sentido de pertenencia o las oportunidades de liderazgo (p. 2).

Estos componentes se combinan de distintas maneras según el tipo de organización, pero

en contextos hospitalarios, como el del Hospital Militar, resulta crucial encontrar un equilibrio justo que valore el trabajo del personal de enfermería, tanto en lo material como en lo emocional para evitar desigualdades.

2.2.2 EQUIDAD

Cuando se habla de equidad dentro de una institución, se hace referencia a que cada persona perciba que lo que recibe por su trabajo es justo y acorde a su esfuerzo. Esta percepción es fundamental para mantener un ambiente laboral saludable, especialmente en contextos como el hospitalario, donde las tareas suelen ser complejas y exigentes.

Según Carranza (2024), la equidad organizacional implica que los empleados consideren justo el trato que reciben, tanto en lo que respecta a las decisiones como a la distribución de recompensas. Cuando un trabajador percibe que sus compañeros reciben mayores beneficios por un esfuerzo similar, su motivación tiende a disminuir, afectando directamente su desempeño y compromiso con la organización (p. 45).

En este sentido, Madrid (2023), la equidad no solo se refiere a la igualdad, sino también a la transparencia con la que se gestionan los recursos humanos (p. 2). En el contexto de la enfermería, esta percepción de justicia se convierte en un factor clave para reducir conflictos, mejorar el clima organizacional y reforzar el sentido de pertenencia institucional.

Si un colaborador siente que su compensación no es proporcional a lo que aporta, esto puede generar malestar y afectar su compromiso con la organización. Por consiguiente, no solo se basa en cuánto se paga, sino en cómo se decide y comunica esa compensación. Esencial que los sistemas de incentivos sean claros, transparentes y aplicados con criterios objetivos. De esta manera, el personal de enfermería puede sentir que su trabajo es reconocido de manera justa, lo que a su vez influye directamente en su motivación y desempeño.

2.2.3 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es lo que impulsa a una persona a dar lo mejor de sí en su trabajo. En hospitales, esto cobra aún más relevancia, ya que los profesionales de la salud deben afrontar situaciones de estrés constante. Factores como el ambiente laboral, el trato de los superiores, la posibilidad de crecimiento profesional y los incentivos económicos influyen directamente en qué tan motivado se siente el personal. Según Robbins (2017), la motivación se entiende como los procesos que afectan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para

alcanzar un objetivo (p. 47).

Por su parte, Ramírez (2024), dice que la motivación laboral en entornos sanitarios se conceptualiza como el estado interno que impulsa a los profesionales a comprometerse con sus tareas y alcanzar objetivos organizacionales, contemplando motivadores intrínsecos autorrealización, valores y extrínsecos, recompensas, reconocimiento (p. 3).

Para Velázquez (2023), la claridad de roles, la calidad de la supervisión y la accesibilidad a formación continua, que potencian la percepción de crecimiento profesional y reducen la rotación del personal de enfermería (p. 5). Asimismo, se ha demostrado que la adecuación de esquemas de incentivos alineados con las expectativas del equipo de salud genera un clima de colaboración más robusto y mejora indicadores de desempeño clínico (p. 8).

En el caso específico del personal de enfermería, sentirse valorado y contar con oportunidades de desarrollo es clave para mantener una actitud positiva y brindar una atención de calidad. Cuando se implementan sistemas de compensación que responden a las verdaderas necesidades del personal, se potencia la motivación y se reducen problemas como la rotación o el ausentismo. Por eso, no se trata solo de cuánto se paga, sino de cómo se construye un entorno que inspire a trabajar con compromiso y vocación.

2.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Cozcolluela (2023), El clima laboral es, el ambiente que se vive dentro de una institución el cual está determinado por la forma en que las personas se relacionan, cómo se organizan las tareas y el trato que se recibe por parte de los superiores. Un clima laboral positivo no solo mejora el estado de ánimo de los empleados, sino que también eleva la productividad y reduce conflictos (p. 3).

En el sector salud, esto tiene un impacto directo en la calidad del servicio. Para Mejía, (2022), Cuando el personal se siente cómodo, respetado y respaldado, es más fácil cumplir con las exigencias del trabajo. Los sistemas de incentivos, tanto monetarios como simbólicos, tienen un papel clave en este sentido. No basta con pagar un sueldo, también es importante reconocer logros, ofrecer beneficios adicionales y generar espacios de participación. Estas acciones fortalecen el sentido de pertenencia y motivan al personal a comprometerse con la misión institucional (p. 15).

2.2.5 SATISFACCIÓN LABORAL

Para Grajales (2024), la satisfacción laboral es el grado de bienestar que una persona experimenta respecto a su trabajo. Se construye a partir de varios aspectos, como el salario, el ambiente laboral, la posibilidad de crecimiento profesional y el reconocimiento recibido (p. 3). En el sector salud, lograr altos niveles de satisfacción es fundamental, ya que se ha demostrado que influye directamente en la calidad del servicio que se brinda. Un profesional de enfermería satisfecho tiende a ser más empático, más comprometido y menos propenso al agotamiento emocional.

Así mismo, Cabrera (2025), expone las teorías y herramientas que permiten medir esta satisfacción, como encuestas de clima o escalas estandarizadas (p. 3). Estas herramientas ayudan a identificar áreas de mejora dentro del hospital y permiten diseñar estrategias más efectivas en cuanto a incentivos. Por lo tanto, cuidar el bienestar emocional del personal no solo es una cuestión ética, sino también estratégica para asegurar un buen funcionamiento del sistema de salud.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

La compensación de salarios en el contexto hospitalario, y específicamente en el Hospital Militar, exige un análisis profundo de cómo se cruzan la equidad y la motivación del personal de enfermería. Para ello se tienen en cuenta dos metodologías: la teoría de los dos factores de Herzberg: aplicación al análisis de la satisfacción y motivación en personal de salud y la teoría de la equidad de Adams: cómo se perciben las compensaciones dentro de un marco de comparación social.

2.3 1 BASES TEÓRICAS

A continuación, se presentan tres teorías fundamentales sobre la motivación laboral que permiten comprender mejor el comportamiento del personal de enfermería en entornos jerarquizados y de alta exigencia como el Hospital Militar. Estas teorías son la de los dos factores de Herzberg, la teoría de la equidad de Adams y la teoría X y la teoría Y de McGregor, las anteriores ofrecen marcos analíticos para diseñar esquemas de compensación más justos, funcionales y orientados al bienestar integral del personal de salud en contextos institucionales militares.

2.3.1.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, también conocida como teoría bifactorial, ofrece una base muy importante para comprender cómo se estructura la motivación en entornos laborales exigentes, como el de la enfermería en instituciones militares. Herzberg (2021), plantea que existen dos grupos de factores que influyen en el comportamiento laboral: los motivacionales y los higiénicos. Los primeros, como el reconocimiento, el logro y la autorrealización, son los que verdaderamente motivan al individuo hacia un desempeño superior. Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión, no generan satisfacción, pero su ausencia causa descontento (p. 39).

Este modelo ha sido especialmente útil en estudios recientes del ámbito de la salud, donde las exigencias emocionales, físicas y éticas del personal de enfermería requieren un abordaje diferenciado de la motivación. En un estudio realizado por Mendoza (2022), se evidencia que los enfermeros perciben mayor satisfacción cuando sienten que su labor es reconocida, y no únicamente cuando reciben una retribución económica adecuada. Sin embargo, en ambientes donde los factores higiénicos están desatendidos, como sucede con frecuencia en hospitales públicos o instituciones con estructuras rígidas como los hospitales militares, el personal presenta altos niveles de insatisfacción, lo que afecta directamente la calidad del servicio (p. 76).

Aplicar la anterior teoría al ámbito del Hospital Militar permite evaluar si las condiciones contractuales son apropiadas, y también si el personal se siente valorado por su labor. La compensación, por tanto, debe ser vista desde una doble perspectiva: como necesidad básica que debe estar bien cubierta como factor higiénico y como oportunidad para motivar a través de beneficios adicionales como el reconocimiento institucional o las oportunidades de capacitación continua (p. 84). De este modo, se plantea que un diagnóstico efectivo de la motivación del personal de enfermería debe identificar en qué medida se han abordado ambos tipos de factores.

2.3.1.2 Teoría de la equidad de Adams

La teoría de la equidad desarrollada por John Stacey Adams (1965), se basa en la percepción que tienen los trabajadores sobre la justicia de las recompensas que reciben en relación con el esfuerzo que invierten y lo que observan que reciben sus colegas. Este enfoque es de gran importancia en contextos donde el sentido de justicia influye directamente en el compromiso organizacional y en la productividad, como es el caso del personal de enfermería en ambientes

institucionales jerarquizados como los hospitales militares (p. 47).

Según este modelo, los empleados comparan constantemente su situación con la de otros trabajadores similares. Si perciben que su esfuerzo no es recompensado en igualdad de condiciones, pueden experimentar sentimientos de injusticia que derivan en conductas de desmotivación, rotación laboral o incluso abandono profesional. En instituciones donde existe una cultura organizacional rígida o poco flexible, como suele ocurrir en ambientes militares, estas percepciones pueden acentuarse si no se establecen esquemas claros, transparentes y equitativos de compensación.

Aplicada al ámbito de la salud, esta teoría permite entender cómo el personal de enfermería no solo espera una compensación económica justa, sino también una distribución equitativa de beneficios, reconocimientos y oportunidades de crecimiento. En el caso del Hospital Militar, puede surgir un desequilibrio si, se percibe que otros profesionales de la salud reciben incentivos superiores sin una diferencia clara en responsabilidades o esfuerzo. En un estudio reciente, Salgado (2023), encontró que el 68% del personal de enfermería de un hospital público de Managua manifestó inconformidad al percibir inequidad en comparación con otros estamentos del sistema de salud (p. 91).

Por ende, para formular una propuesta de compensación sostenible y funcional, es esencial integrar la percepción subjetiva de equidad en la evaluación del sistema actual. Lo que implica considerar tanto indicadores objetivos como el salario base o la carga horaria, como también factores intangibles como el trato institucional y las oportunidades de formación, ya que todos ellos influyen en la percepción de justicia organizacional.

2.3.1.3 Teoría X y teoría Y de McGregor

En el ámbito de la administración de recursos humanos, especialmente en instituciones como los hospitales militares, resulta fundamental entender las teorías que explican el comportamiento del personal, ya que esto influye directamente en la creación de esquemas de compensación adecuados.

Una de las teorías más conocidas en esta área es la Teoría X, propuesta por Douglas McGregor. Según Ahuja (2024), esta teoría plantea que, en general, las personas no disfrutan trabajar y que, si pueden, evitan hacerlo. A partir de esta idea, se considera que los empleados necesitan ser dirigidos, controlados y, en algunos casos, incluso amenazados con sanciones para

que cumplan sus tareas. Según este enfoque, la motivación principal del trabajador es el dinero, por lo que se recurre a recompensas económicas o castigos para mantener su rendimiento (p. 462).

En los entornos militares, donde se valora mucho la disciplina y el orden, aplicar un enfoque basado en la Teoría X podría parecer funcional. Sin embargo, cuando se trata del personal de enfermería, esta postura puede resultar limitada. Si se implementa un sistema de compensación centrado solo en el cumplimiento de turnos, con bonificaciones por asistencia o castigos por faltas, se corre el riesgo de desmotivar a los profesionales, especialmente si no se toma en cuenta su desarrollo personal ni se reconoce su esfuerzo más allá de lo básico (p. 783). Además, este tipo de modelo no considera que muchos trabajadores de la salud tienen un fuerte compromiso ético y vocacional con su labor, por lo que reducir su motivación a factores económicos puede ser contraproducente.

En contraste, según Galani (2022), la teoría Y ofrece una mirada más optimista y constructiva del trabajador. Esta teoría también fue desarrollada por McGregor, pero parte de la idea de que las personas no solo trabajan por necesidad económica, sino que también encuentran satisfacción en lo que hacen. Según este enfoque, los empleados son capaces de autogestionarse, asumir responsabilidades y buscar superarse si se les proporciona el ambiente adecuado. Los líderes que aplican esta visión suelen fomentar la participación, el trabajo en equipo y la confianza, lo cual mejora tanto el clima laboral como el rendimiento general (p. 785).

En el caso del personal de enfermería del Hospital Militar, aplicar principios de la Teoría Y permitiría diseñar un esquema de compensación más integral. Este podría incluir incentivos económicos, sí, pero también oportunidades de formación, planes de carrera, reconocimiento público por el buen desempeño y mayor autonomía en la toma de decisiones clínicas.

Al valorar no solo el trabajo en sí, sino también la vocación y el deseo de crecimiento, se promueve una mayor identificación con la institución y se mejora el bienestar laboral. En definitiva, comprender estas dos teorías permite proponer un modelo de compensación más justo y motivador, que responda a las verdaderas necesidades del personal de enfermería en un contexto tan particular como lo es el militar.

2.3.1.4 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La Teoría constituye un marco fundamental para comprender la motivación y el bienestar del personal de enfermería, y resulta especialmente relevante en el diagnóstico y propuesta de

esquemas de compensación en instituciones sanitarias como el Hospital Militar. Esta teoría plantea que las necesidades humanas se organizan jerárquicamente en cinco niveles: fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización, y que la satisfacción progresiva de cada una precede a la motivación por alcanzar la siguiente (Maslow, 1943, citado en Ryff, 2018, p. 2).

En el contexto de recursos humanos, la adecuación de esta jerarquía permite diseñar estrategias y políticas de compensación ajustadas a los diversos estadios motivacionales del personal. Así, proporcionar salarios y condiciones laborales dignas responde a las necesidades fisiológicas y de seguridad base imprescindible para la motivación laboral. Rojas (2016), Una vez garantizados estos aspectos, surgen la afiliación y el sentido de pertenencia, frecuentemente canalizados mediante la promoción de ambientes colaborativos, redes de apoyo profesional y reconocimiento social dentro del equipo (p. 15).

Según Tay (2011) al satisfacer estas primeras etapas, los individuos progresan hacia la búsqueda de estima y autoafirmación, que en el ámbito hospitalario pueden cubrirse a través de programas de desarrollo profesional, formación continua y reconocimiento a la excelencia (p. 112). Por último, la autorrealización se estimula mediante oportunidades de liderazgo, autonomía en la toma de decisiones y la posibilidad de participar en proyectos que aporten valor significativo, tanto social como personal.

Investigaciones recientes señalan que, si bien la teoría de Maslow proporciona un marco útil, la relación entre las necesidades y la satisfacción laboral no siempre sigue un orden estrictamente ascendente. Factores socioculturales, económicos y personales pueden modificar la relevancia de cada nivel, adaptándose a la realidad específica de la enfermería en diferentes contextos. Rojas (2020) en un estudio en México demuestran que las necesidades de amor y pertenencia pueden explicar en mayor medida la satisfacción con la vida que las necesidades puramente fisiológicas (p. 22), lo cual motiva a repensar los sistemas de compensación y bienestar para responder a estos matices.

En resumen, la jerarquía de Maslow ofrece una estructura conceptual idónea para orientar diagnósticos organizacionales y la formulación de esquemas de compensación, permitiendo abordar la complejidad motivacional del personal de enfermería con estrategias equitativas, progresivas y adaptables a las cambiantes necesidades del sector salud contemporáneo.

2.3.1.5 Teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan)

La Teoría de la Autodeterminación (TAD), desarrollada por Deci y Ryan, se ha consolidado en la literatura científica reciente como un referente clave para comprender la motivación humana en el ámbito laboral, especialmente en contextos hospitalarios y de recursos humanos. Para Deci & Ryan (2020), su premisa central establece que la motivación y el bienestar sostenido surgen fundamentalmente de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación (p. 590).

En primer lugar, se entiende por autonomía la capacidad que tiene el individuo para tomar decisiones y ejercer control voluntario sobre sus acciones en el entorno laboral. En el caso del personal de enfermería, esta necesidad se ve reflejada cuando los profesionales pueden elegir, dentro de ciertos márgenes, su manera de abordar las tareas clínicas, participar en la toma de decisiones asistenciales o proponer iniciativas de mejora en los procesos hospitalarios. Para van Van Dorssen-Boog (2021) la investigación reciente indica que una mayor percepción de autonomía está asociada a una mayor satisfacción laboral y menor riesgo de agotamiento emocional, lo que repercute positivamente en la calidad asistencial (p. 50).

Para (McAnally, 2024) la competencia, por su parte, hace referencia a la percepción de eficacia y dominio que las personas experimentan al ejecutar sus funciones. Es fundamental que el sistema de compensación incluya oportunidades constantes de capacitación, retroalimentación constructiva y escenarios donde el personal de enfermería pueda poner en práctica y perfeccionar sus habilidades. Esto favorece el crecimiento profesional y refuerza el compromiso con los objetivos institucionales (p. 432).

Según Stanton (2020) la necesidad de relación se materializa en la creación de un entorno colaborativo y de apoyo, donde el personal de enfermería se sienta valorado, conectado y respaldado entre colegas y superiores. Distintos estudios han señalado que equipos con vínculos sólidos y clima laboral positivo muestran mejores niveles de satisfacción, menor rotación y un ambiente propicio para la motivación intrínseca, incluso en condiciones de presión propias del sector salud (p. 6).

Aplicar la Teoría de la Autodeterminación en el diseño de esquemas de compensación implica pasar de un modelo centrado exclusivamente en recompensas externas (salarios, bonificaciones) a uno más integral, que reconozca el valor de la motivación autónoma. En este

marco, Ross (2018) la compensación debe complementarse con incentivos de desarrollo profesional, reconocimiento social y la promoción del liderazgo participativo, lo que fortalece la autonomía y la identificación con la misión institucional (p. 3).

En conclusión, la TAD demuestra, a través de investigaciones recientes y verificables, su capacidad para fortalecer el diagnóstico y la propuesta de esquemas de compensación eficaces, promoviendo el bienestar y el desempeño del personal de enfermería. Su enfoque resulta especialmente relevante en el Hospital Militar, donde la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas puede marcar la diferencia en la motivación y el compromiso organizacional Deci & Ryan, (2020) (p. 595).

2.3.1.6 Dimensiones recurrentes empleadas por los autores

Al estudiar la motivación del personal de enfermería en el Hospital Militar, es importante tomar en cuenta los principales aportes que hacen algunas teorías reconocidas en el área de recursos humanos. Una de ellas es la propuesta de Frederick Herzberg, quien desarrolló la llamada teoría de los dos factores. Esta plantea que lo que impulsa a una persona a rendir mejor en su trabajo no es solo el salario o las condiciones básicas, sino también otros elementos más personales.

Herzberg explica que hay dos tipos de factores que influyen en el ambiente laboral: los higiénicos, que incluyen el sueldo, las condiciones físicas del lugar, la estabilidad laboral y la forma en que se supervisa al trabajador; y los motivacionales, que tienen que ver más con el reconocimiento, el crecimiento profesional, las oportunidades para aprender y el sentido de logro que una persona puede sentir por su labor.

En el caso de los hospitales militares, muchas veces se cubren los aspectos higiénicos por obligación institucional, pero se descuidan los factores que realmente inspiran al personal. Por eso, al pensar en una propuesta de compensación, es necesario equilibrar ambos enfoques para lograr que los enfermeros no solo estén conformes, sino que se sientan realmente valorados.

Otra teoría relevante es la de la equidad, planteada por John Stacey Adams. Esta se basa en algo que todos vivimos en el trabajo: la comparación. Las personas suelen evaluar cuánto esfuerzo invierten y qué tanto reciben a cambio, y lo comparan con lo que observan que reciben sus compañeros.

Si notan una diferencia injustificada, eso puede generar incomodidad, desmotivación e incluso deseos de abandonar el puesto. En instituciones jerarquizadas como el Hospital Militar, donde hay muchas normas y cadenas de mando, estas comparaciones pueden intensificarse, especialmente si no hay claridad en cómo se asignan los beneficios o los ascensos. Aquí no se trata solo de si el salario es justo o no, sino también de cómo se distribuyen otras oportunidades, como la formación o el reconocimiento. Entonces, al proponer un nuevo esquema de compensación, se debería considerar esta percepción de justicia, integrando tanto elementos tangibles como el sueldo y las jornadas e intangibles como es el trato y el ambiente laboral.

Por último, está la teoría de Douglas McGregor, quien propuso dos formas de ver al trabajador: la Teoría X y la Teoría Y. La primera parte de una visión algo negativa, donde se piensa que la gente solo trabaja por obligación, que evita responsabilidades y que necesita ser controlada constantemente. En este enfoque, las recompensas suelen estar condicionadas al cumplimiento estricto de las normas, y los castigos se usan como método de control. Esta idea puede parecer funcional en estructuras militares donde la disciplina es clave, pero no siempre es adecuada para profesionales de la enfermería, que muchas veces tienen una fuerte vocación de servicio.

Por el contrario, la Teoría Y propone que las personas pueden encontrar satisfacción en su trabajo, que son capaces de organizarse, de asumir responsabilidades y de superarse si se les da el entorno adecuado. En este caso, los incentivos no se limitan al dinero, sino que incluyen también el reconocimiento, las oportunidades para capacitarse y un ambiente donde se confíe en sus decisiones. Aplicar esta mirada en el Hospital Militar podría ser clave para diseñar un esquema de compensación más completo y humano, que motive a los profesionales no solo desde lo económico, sino también desde su desarrollo personal y profesional.

2.3.2 BANDA SALARIAL JUSTA Y EQUITATIVA EN EL HOSPITAL MILITAR

Para elaborar una banda salarial que respete los principios de justicia y equidad en el Hospital Militar, es importante utilizar métodos que valoren de manera justa y objetiva los puestos de trabajo del personal de enfermería. Uno de los métodos más comunes y efectivos es el de puntos por factor. Este método funciona desglosando cada puesto en diferentes aspectos o factores, como las competencias necesarias, las responsabilidades, el nivel de esfuerzo y las condiciones en que se desempeña el trabajo. Según Velilla (2024) a cada uno de estos factores se le asigna una puntuación que refleja su importancia, y al sumar estas puntuaciones se obtiene un valor para cada

puesto. Esto ayuda a que las diferencias salariales tengan una base clara y se pueda explicar con datos concretos, lo que genera mayor transparencia en la organización (p. 3).

Otra metodología que también aporta claridad es la comparación de factores. Según Bizneo (2023) aquí, se analizan los aspectos principales de los puestos, como el nivel de responsabilidad o las habilidades requeridas, y se comparan entre sí tomando como punto de referencia algunos puestos clave. Esto permite darle un valor relativo a cada puesto y construir una escala salarial justa, evitando que haya sesgos o favoritismos en las decisiones de pago (p. 7).

Además, para UAPA (2024) existe el método de jerarquización o clasificación, que es un poco más sencillo porque agrupa los puestos en niveles o categorías según su importancia dentro de la institución. Aunque es más general y menos detallado que los otros dos, resulta útil cuando la organización no requiere un sistema muy complejo. Este método también ayuda a que se respeten los criterios de equidad al tener categorías claras y homogéneas que definen los niveles de responsabilidad y dificultad (p. 5).

Para que el sistema de bandas salariales sea completo y justo, es fundamental además contrastar estos valores internos con los salarios que se manejan en el mercado para cargos similares, especialmente en el sector salud. Para de la Peña (2025) de esta manera, no solo se garantiza la equidad interna, sino también que los sueldos sean competitivos y atractivos para evitar la fuga de talento. Este ajuste hace que la organización pueda retener y motivar al personal de enfermería, al sentirse justamente remunerados (p. 5).

Por último, muchas instituciones optan por combinar estos métodos, usando, el sistema de puntos para valorar internamente los puestos y luego comparar estos resultados con el mercado externo. Esta mezcla permite un balance entre objetividad, justicia y adaptabilidad a las condiciones reales del entorno laboral (p. 7).

En definitiva, elegir y aplicar estos métodos de valoración contribuye a crear un esquema salarial claro, equitativo y bien fundamentado. Esto es esencial para que el Hospital Militar logre no solo justicia en la remuneración del personal de enfermería, sino también mayor transparencia y motivación en el trabajo diario.

2.3.3 POLÍTICAS SALARIALES

Las políticas salariales, en el contexto hospitalario y de recursos humanos en salud, son el

marco normativo y estratégico que define, regula y revisa todos los aspectos relacionados con la remuneración del personal incluyendo sueldos base, pagos variables, incentivos, beneficios y ajustes periódicos. Según Xu (2025) la evidencia más reciente que estas políticas persiguen dos objetivos centrales: asegurar la equidad interna entre trabajadores que cumplen funciones similares y garantizar la competitividad externa frente a los salarios del mercado, promoviendo así condiciones justas, transparentes y alineadas con el perfil, la experiencia y los resultados del personal de enfermería y otros profesionales sanitarios (p. 2).

Diversos estudios científicos de alta calidad establecen que una política salarial efectiva no solo contempla los aspectos económicos del salario, sino también un conjunto de incentivos no monetarios que contribuyen directamente al bienestar y desempeño de los trabajadores sanitarios. según (Malin, 2024) no basta con fijar sueldos base: la política debe incluir estrategias para la formación continua, reconocimiento profesional, flexibilidad de horarios y acceso a prestaciones sociales, elementos que resultan especialmente relevantes para la retención y motivación del personal de enfermería, el cual es esencial en la prestación de servicios de salud de calidad (p. 3).

Para Olaniyan (2023) la transparencia es otro componente clave de una política salarial hospitalaria con rigor académico. Los trabajadores deben comprender cuáles son los criterios que rigen la asignación de sueldos y beneficios, el impacto de la experiencia, la evaluación de desempeño y la antigüedad, así como los procesos formales de revisión y ajuste salarial. Ello previene percepciones de discriminación, mejora el clima organizacional y fomenta entornos de confianza y compromiso (p. 2).

En los hospitales y sistemas públicos de salud, se recomienda en línea con organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud y la OIT revisar regularmente la política salarial para ajustarla a las transformaciones del sector y garantizar que cumpla con principios de igualdad, inclusión y sostenibilidad. Estas políticas deben contemplar cuestiones de género y equidad, ajustando las escalas de remuneración según criterios técnicos y objetivos, basados en competencias y responsabilidad, y revisando la brecha salarial existente entre distintos grupos profesionales (Informe Brecha Salarial de Género en el Mercado Laboral, 2022, p. 6-18).

Por último, la literatura especializada sostiene que la participación del propio personal en la elaboración y revisión de la política salarial hospitalaria mejora su legitimidad y pertinencia, pues solo así se garantiza que refleje las necesidades concretas, las tendencias del entorno y las

mejores prácticas institucionales.

2.3.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En el ámbito de la compensación dentro de las instituciones de salud, se han realizado diversos estudios y se han empleado distintas metodologías para analizar cómo las políticas salariales y de compensación influyen en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. A continuación, se ofrece un resumen de algunos estudios importantes que han utilizado diferentes enfoques metodológicos para evaluar la compensación en instituciones de salud, tanto en Honduras como en otros países.

En un estudio Márquez (2017), llevó a cabo una investigación de índole cuantitativa y descriptiva en el seno del Instituto Nacional Cardiopulmonar, con el propósito de dilucidar la influencia de la compensación y la motivación salarial en el personal sanitario, centrándose en cómo las políticas salariales influyen en la motivación y el desempeño del personal de enfermería y otros profesionales de la salud en hospitales públicos de Tegucigalpa.

Los resultados mostraron que los bajos salarios, en comparación con el mercado exterior, estaban muy ligados a baja motivación y mucha rotación del personal. El método usado incluyó exámenes de números y una fórmula múltiple para unir ideas como sueldo, felicidad en el trabajo y eficiencia. La autora dice que una revisión de los sueldos, basada en justicia interna y lucha externa, sería importante para elevar el trabajo y la retención del personal en sector salud.

Por su parte, López (2019), llevó a cabo un estudio sobre cómo la motivación y el desempeño laboral afecta la satisfacción y el compromiso del personal de enfermería en hospitales en Nicaragua. Utilizó un enfoque mixto que incluía métodos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron entrevistas en profundidad con el personal administrativo y se aplicaron encuestas a los enfermeros para evaluar su percepción sobre la equidad en los procesos salariales de sus hospitales. Los resultados mostraron que la percepción de justicia distributiva, que se refiere a la equidad en la distribución de salarios y beneficios, así como la justicia procedimental, que implica procesos claros y transparentes para la asignación de salarios, son factores clave para la motivación del personal. Los investigadores sugirieron un modelo de gestión de compensación que integrará la equidad interna con la competitividad del mercado, con el objetivo de mejorar tanto la satisfacción laboral como la calidad de la atención al paciente.

Asimismo, Espinoza (2020), realizó una investigación sobre motivación y compensación

del personal en hospitales en Chile. En el año 2020, la misma se llevó a cabo en hospitales privados de Chile para estudiar la motivación y compensación del personal de enfermería. Se implementó un enfoque cuantitativo y transversal, la información se levantó a través de 250 miembros del personal de enfermería mediante encuestas estructuradas. Los datos analizados mostraron que, aunque los sueldos competitivos son fundamentales para retener al personal médico en sus cargos; otros beneficios adicionales, también desempeñaron un papel relevante en la decisión de los enfermeros de quedarse en sus empleos. Los expertos sugirieron la adopción de un plan de compensación basado en incentivos y beneficios no monetarios para promover la motivación y la fidelidad al hospital.

Por otro lado, Zambrano (2020), llevó a cabo en Ecuador un estudio titulado “El entorno organizacional y su impacto en la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor”. El objetivo de esta investigación fue analizar cómo el clima organizacional afecta la motivación laboral. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo y transversal con la participación de 218 empleados, quienes completaron un cuestionario.

Los hallazgos revelaron que las instalaciones no poseen las condiciones óptimas para el desempeño de las tareas. Además, se observó una falta de respaldo por parte de la dirección y un ambiente laboral poco adecuado. Esta situación indica que existe una conexión entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores, respaldada por un coeficiente de Pearson de 0.937, significativo al 0.000.

2.3.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Las investigaciones mencionadas en el apartado anterior sobre compensación, motivación de investigaciones relacionadas con el personal en centros hospitalarios utilizaron instrumentos como encuestas, análisis comparativo, entrevistas semiestructuradas, análisis estadísticos entre otros. A continuación, se describen los instrumentos:

Márquez (2017), el instrumento principal de recolección de datos que utilizó fueron las encuestas estructuradas. La misma se diseñó por la escala de Likert para medir influencia de la compensación y la motivación salarial en el personal sanitario en Instituto Nacional Cardiopulmonar, asimismo aplicó preguntas abiertas para tener más información sobre sugerencias y quejas del personal del hospital, por otro lado, se hizo un análisis de los salarios comparativo. Los instrumentos utilizados fueron: encuesta estructurada tipo Likert y análisis

comparativo de los datos recabados.

López (2019), utilizó encuestas de percepción y entrevistas semiestructuradas. Las encuestas se aplicaron al personal de enfermería para medir cómo la motivación y el desempeño laboral afecta la satisfacción y el compromiso y, las entrevistas aplicadas al personal admirativo sobre los procesos internos y la distribución salarial. Las encuestas fueron en la escala de Likert del 1 al 5, además incluyó un análisis del contenido de las entrevistas, con la finalidad de la identificación de patrones de respuestas.

Espinoza (2020), utilizó una encuesta cualitativa estructurada con tipo de preguntas cerradas y de selección múltiple, la misma se diseñó para medir la motivación y compensación del personal en hospitales en Chile. Además, el instrumento incluyó preguntas sobre la competitividad de salarios, percepción salarial y beneficios adicionales, asimismo se aplicó un análisis estadístico descriptivo con la finalidad de corroborar la distribución de las respuestas obtenidas y medir la correlación de los salarios y retención del personal de salud.

Zambrano (2020), el instrumento principal de recolección de datos que utilizó fueron las encuestas estructuradas. La misma se diseñó por la escala de Likert para medir cómo el clima organizacional afecta la motivación laboral, asimismo aplicó preguntas abiertas para tener más información sobre sugerencias y quejas del personal de la empresa, por otro lado, se hizo un análisis de los salarios comparativo. Los instrumentos utilizados fueron: encuesta estructurada tipo Likert y análisis comparativo de los datos recabados en la entrevista.

2.4 MARCO LEGAL

Para el esquema de compensación de salarios es necesario abordar varios aspectos legales, en relación con la equidad y la motivación del personal de enfermería del Hospital Militar. Para esta investigación se debe considerar al código del trabajo en Honduras; el mismo es un regulador oficial. Entre condiciones laborales y salarios entre sus artículos más relevantes se dará una interpretación de estos:

El Código del Trabajo de Honduras establece un conjunto de normativas que regulan la compensación salarial y las condiciones en las que debe efectuarse el pago a los trabajadores. En el artículo 361 se determinan los mecanismos aceptados para efectuar el pago de salarios, como efectivo, cheques o transferencias bancarias, siempre que sean verificables.

Por su parte, el artículo 362 establece que la remuneración debe ser proporcional a la cantidad de trabajo realizado, mientras que el artículo 363 garantiza la libertad para acordar el monto del salario, con la condición de que no sea inferior al salario mínimo legal. El artículo 364 detalla las distintas modalidades de pago: por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión y salario mixto.

Asimismo, el artículo 365 establece que los pagos deben realizarse exclusivamente en moneda nacional, y no en especie, salvo pactos complementarios. El artículo 366 regula la periodicidad del pago y el 367 el lugar de entrega de este, priorizando la comodidad del trabajador. En cuanto a la protección del salario, el artículo 368 lo declara inembargable, salvo excepciones legales, y el 369 prohíbe su cesión o retención no autorizada.

El artículo 370 obliga al empleador a pagar el salario aun si el trabajador no presta servicios por causas atribuibles al patrono. Además, el artículo 371 prohíbe deducciones indebidas, permitiendo solo las establecidas por ley. El artículo 372 exige al empleador llevar un registro detallado de los salarios, y los artículos 373 y 374 reconocen el derecho del trabajador a reclamar su salario y fijan un plazo de un año para ejercer ese derecho legalmente. En conjunto, estos artículos ofrecen un marco de protección legal orientado a garantizar condiciones salariales justas y transparentes La Gaceta (2025).

2.4.1 LEY DEL ESTATUTO DEL PERSONAL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DE HONDURAS (DECRETO NO. 90-99)

Esta ley regula las relaciones laborales del personal de enfermería en Honduras ç.

El Estatuto del Profesional de Enfermería de Honduras establece un conjunto de disposiciones orientadas a regular las relaciones laborales entre los profesionales de enfermería y las instituciones del Estado, así como con entidades del sector privado, sean personas naturales o jurídicas, según lo establece el artículo 1.

En el artículo 2 se definen los objetivos del estatuto, destacando la protección de los intereses del personal de enfermería y la regulación del ejercicio profesional. El artículo 4 amplía el alcance de esta normativa, indicando su aplicabilidad a todas las relaciones contractuales de los profesionales de enfermería, tanto en el ámbito público como privado.

Por su parte, el artículo 5 señala que para ejercer legalmente la profesión de enfermería en el país es obligatorio estar inscrito en el Colegio de Profesionales de Enfermería de Honduras y contar con todos los derechos habilitados. Finalmente, el artículo 51 establece que los profesionales de enfermería son

responsables por las obligaciones que surjan del servicio prestado, así como por cualquier falta cometida en el ejercicio de sus funciones, lo que garantiza la responsabilidad ética y legal de la práctica profesional en el país CN (1999).

2.4.2 REGLAMENTO DEL HOSPITAL MILITAR

Este reglamento establece las normas internas que rigen el funcionamiento del Hospital Militar:

El Reglamento de Prestación de Servicios Médico-Hospitalarios del Hospital Militar tiene como propósito normar la prestación del servicio médico hospitalario destinado a los afiliados y beneficiarios de dicha institución, conforme lo indica el artículo 1. En el artículo 2 se establece que la Junta de Vigilancia actúa como el órgano rector del Hospital Militar, con funciones de supervisión, dirección y aprobación de la gestión administrativa, además de asegurar la correcta aplicación de los beneficios médicos hospitalarios. Finalmente, el artículo 153 deroga formalmente el reglamento anterior contenido en el Acuerdo No. 054-2011, consolidando así el marco normativo vigente y actualizando las disposiciones que rigen la atención médica en esta institución HM (2011).

2.4.3 REGLAMENTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO MÉDICO HOSPITALARIO BRINDADO POR EL HOSPITAL MILITAR A SUS BENEFICIARIOS

Este reglamento regula la prestación de servicios médicos hospitalarios en el Hospital Militar:

El Reglamento de Prestación de Servicios Médico-Hospitalarios del Hospital Militar establece en su artículo 1 que su finalidad principal es regular la atención médica hospitalaria que se brinda a los afiliados y beneficiarios de dicha institución. Por su parte, el artículo 2 designa a la Junta de Vigilancia como el órgano superior del Hospital Militar, responsable de la supervisión, dirección y aprobación de la gestión administrativa, así como de garantizar la correcta aplicación de los beneficios médicos hospitalarios otorgados por el hospital. Este reglamento sirve como base normativa esencial para la operatividad y control institucional de los servicios de salud prestados HM (2011).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Este capítulo ofrece una perspectiva detallada de la metodología que se empleó en la investigación, incluyendo la coherencia metodológica, los enfoques y métodos elegidos, el diseño del estudio, los instrumentos, técnicas y procedimientos utilizados, así como las fuentes de información consultadas, esto con la finalidad de asegurar la validez y fiabilidad de los resultados alcanzados.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1 Matriz metodológica

Título de la Investigación	Objetivos de la Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Diagnóstico y propuesta de esquema de compensación para personal de enfermería en el hospital militar	1. Realizar un diagnóstico del sistema de compensación actual del personal de enfermería del Hospital Militar de Honduras y proponer un esquema de compensación integral que contribuya a mejorar su motivación y desempeño profesional.	1. Diagnosticar los componentes actuales del sistema de compensación que se aplica al personal de enfermería en el Hospital Militar.	Variable independiente: Sistema de compensación actual	- Composición del salario	<p>¿Está satisfecho con su salario en relación con el esfuerzo y tiempo dedicado al trabajo?</p> <p>¿Piensa que su salario refleja de manera adecuada su nivel de experiencia y habilidades?</p> <p>¿Cree que el sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está basado en el desempeño y la productividad?</p> <p>¿Considera que el hospital brinda programas de capacitación y desarrollo profesional adecuado?</p>
		2. Diagnosticar la percepción del personal de enfermería sobre la equidad, efectividad y	Variable dependiente 1: Percepción del personal sobre el esquema de compensación	- Equidad percibida	¿Considera que su salario es justo y equitativo en relación con el de sus colegas que desempeñan

		motivación asociadas al esquema de compensación vigente.		Motivación laboral	<p>funciones similares?</p> <p>¿Considera que los salarios en el Hospital Militar son competitivos con los de otras instituciones de salud?</p> <p>¿Cree que las diferencias salariales en el Hospital Militar son razonables?</p> <p>¿Cree que el Hospital Militar promueve la igualdad salarial entre todo el personal de enfermería?</p> <p>¿Considera que el Hospital Militar tiene políticas claras para asegurar la equidad salarial?</p> <p>¿Siente que los salarios en el Hospital Militar son equitativos en relación con las responsabilidades del trabajo?</p> <p>¿El hospital demuestra su compromiso con el personal a través de la implementación de programas de reconocimiento y valoración?</p> <p>¿El salario influye directamente en su motivación para realizar su trabajo en el Hospital Militar?</p>
--	--	--	--	--------------------	--

					<p>¿La satisfacción salarial impacta en su desempeño laboral?</p> <p>¿Considera que el salario tiene un impacto directo en la calidad del cuidado que brindan a los pacientes?</p>
		3. Diseñar una propuesta de esquema de compensación integral, basada en los hallazgos del diagnóstico, que responda a las necesidades y expectativas del personal de enfermería.	Variable dependiente 2: Expectativas y necesidades del personal sobre la compensación	- Expectativas de mejora	<p>¿Se sentiría más motivado si el Hospital Militar hiciera ajustes salariales para mejorar la equidad?</p> <p>¿Cree que un aumento salarial mejoraría su motivación para realizar tareas adicionales o asumir responsabilidades mayores?</p>
				Necesidades del personal	¿Considera que el hospital cuenta con criterios claros y transparentes para la promoción y desarrollo profesional?
				Permanencia	¿Tiene la intención de permanecer en la institución a largo plazo?

Fuente: Adaptación basada en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio (2021).

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El presente esquema de variables tuvo como objetivo organizar de forma clara los aspectos fundamentales que orientan esta investigación sobre la compensación del personal de enfermería en el Hospital Militar. A partir de la definición de variables, dimensiones, el mismo busco contar con una base sólida que sirvió de guía para la recolección y análisis de los datos. De esta manera, se pretende comprender mejor la realidad actual del sistema de compensación y genero propuestas

que respondan a las verdaderas necesidades del personal.

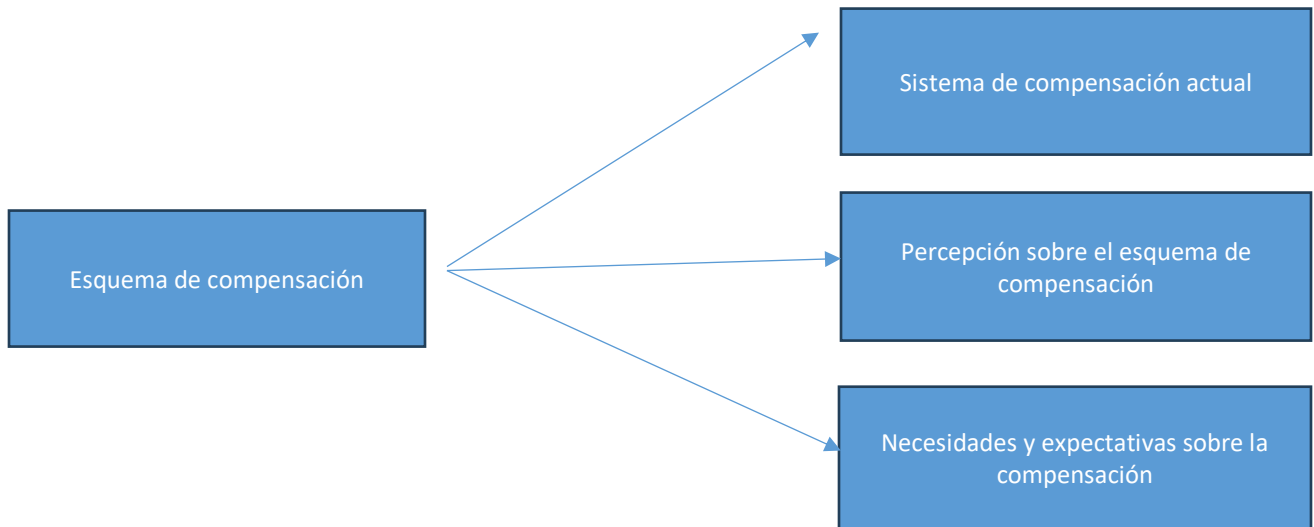


Figura 1: Esquema variable de estudios

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2: Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable independiente: Sistema de compensación actual	Para Isla (2020), el sistema de conjunto de elementos monetarios y no monetarios que una institución ofrece a su personal como retribución por su trabajo y desempeño (p. 28)	El sistema de compensación se medirá mediante un cuestionario estructurado, valorando aspectos como el sueldo base, bonificaciones, servicios y beneficios ofrecidos.	Composición del salario Beneficios no monetarios	- Sueldo base - Bonificaciones - Capacitación	¿Está satisfecho con su salario en relación con el esfuerzo y tiempo dedicado al trabajo? ¿Piensa que su salario refleja de manera adecuada su nivel de experiencia y habilidades? ¿Cree que el sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está basado en el desempeño y la productividad? ¿Considera que el hospital brinda programas de capacitación y desarrollo profesional adecuado?
Variable dependiente 1: Percepción sobre el esquema de compensación	Según Villarreal (2018), el esquema de compensación es una opinión y juicio subjetivo del personal sobre la equidad, eficacia, motivación e impacto del sistema de compensación vigente (p. 15)	Se evaluará a través de escalas tipo Likert en un cuestionario aplicado al personal de enfermería, indagando sobre justicia, motivación y claridad del sistema.	- Equidad percibida	- Comparación con otros profesionales - Transparencia	¿Considera que su salario es justo y equitativo en relación con el de sus colegas que desempeñan funciones similares? ¿Considera que los salarios en el Hospital Militar son competitivos con los de otras instituciones de salud? ¿Cree que las diferencias salariales en el Hospital Militar son razonables?

			Motivación laboral	<p>- Relación compensación y desempeño</p> <p>Reconocimiento al esfuerzo</p>	<p>¿Cree que el Hospital Militar promueve la igualdad salarial entre todo el personal de enfermería?</p> <p>¿Considera que el Hospital Militar tiene políticas claras para asegurar la equidad salarial?</p> <p>¿Siente que los salarios en el Hospital Militar son equitativos en relación con las responsabilidades del trabajo?</p> <p>¿El hospital demuestra su compromiso con el personal a través de la implementación de programas de reconocimiento y valoración?</p> <p>¿El salario influye directamente en su motivación para realizar su trabajo en el Hospital Militar?</p> <p>¿La satisfacción salarial impacta en su desempeño laboral?</p> <p>¿Considera que el salario tiene un impacto directo en la calidad del cuidado que brindan a los pacientes?</p>
--	--	--	-----------------------	--	--

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, ya que se consideró más adecuado para abordar el tema de estudio desde diferentes ángulos. Por una parte, se aplicaron encuestas que permitieron obtener datos numéricos con los que se analizó la relación entre variables como los salarios, la equidad, la competitividad y el nivel de motivación del personal.

Al mismo tiempo, se llevaron a cabo entrevistas a directivos del Hospital Militar, lo que hizo posible conocer más a fondo cómo perciben y experimentan estas condiciones quienes están directamente involucrados en la gestión del recurso humano en enfermería. Para garantizar una mejor comprensión del problema, se recurrió a la triangulación metodológica, que consistió en comparar la información obtenida por ambos métodos, buscando puntos en común y diferencias entre lo cuantitativo y lo cualitativo.

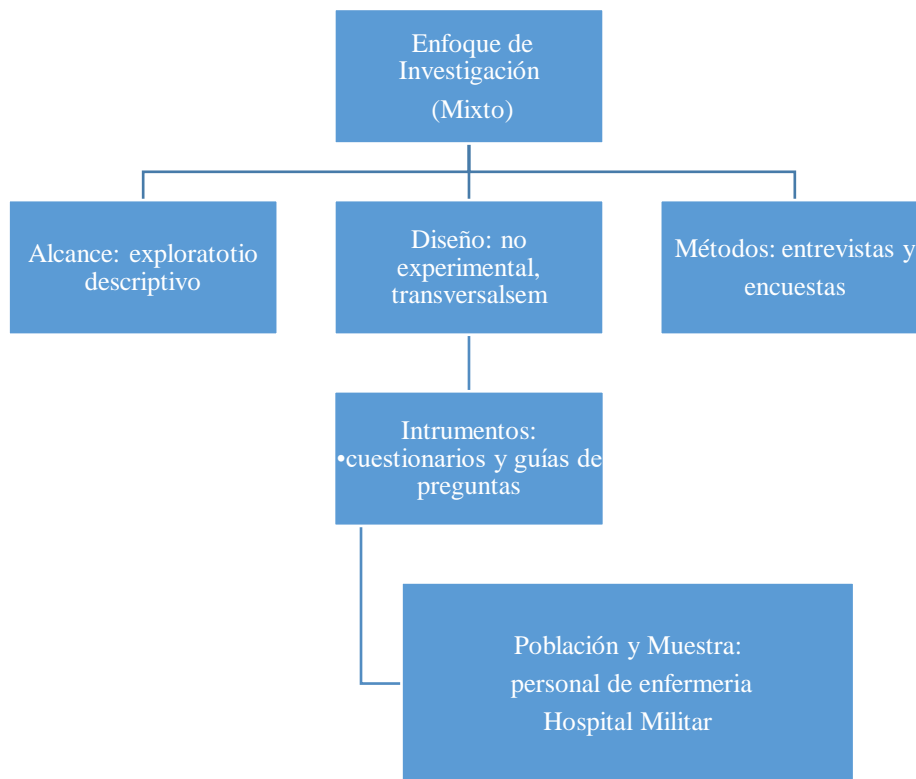


Figura 2: Enfoque y métodos

3.2.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación es de tipo exploratorio descriptivo:

- Exploratorio: se busca comprender las posibles relaciones entre salarios, competitividad, equidad, motivación en Hospital Militar, ya que el tema no ha sido explorado en este entorno en específico.

Descriptivo: se busca la descripción de características actuales del sistema salarial, la equidad, competitividad y motivación en el Hospital Militar, mediante la recopilación y el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental, y se desarrolló en un periodo de 10 semanas el proceso fue el siguiente:

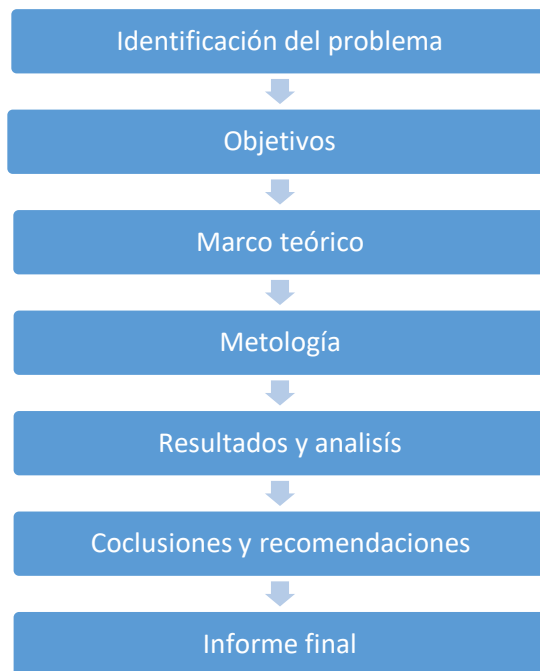


Figura 3: Desarrollo de la investigación

3.3.1 POBLACIÓN

Con respecto a la población se consideró para este estudio el personal de enfermería del Hospital Militar que incluye enfermeras, enfermeros y jefes de enfermería, además, se hizo una entrevista al personal administrativo. El universo será de 169 colaboradores para la encuesta y 6 colaboradores para la entrevista del personal administrativo los cuales están ubicados en la ciudad de Tegucigalpa, es por ello en la participación de la recolección de datos se estableció la técnica

de la muestra el cual indica de acuerdo con:

3.3.2 MUESTRA

En la presente investigación el objetivo fue diagnosticar el esquema de compensación del personal de enfermería del Hospital Militar. Con la finalidad de lograr este objetivo, se llevó a cabo una muestra del personal de enfermería, el mismo incluyó la recolección de datos cuantitativos mediante una encuesta. Dado que la población total del personal de enfermería es de 300 personas, y no es viable encuestar a todos, se hizo uso de la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para proporciones en poblaciones finitas.

$$\text{Fórmula: } n = (Z^2 * P * Q * N) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q)$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- Z = valor Z del nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza)
- P = proporción estimada de la población (0.5)
- $Q = 1 - P$ (0.5)
- N = tamaño de la población (300)
- e = margen de error (0.05)

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 300) / (0.05^2 (300 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = (3.8416 * 0.25 * 300) / (0.0025 * 299 + 3.8416 * 0.25)$$

$$n = (288.12) / (0.7475 + 0.9604)$$

$$n = 288.12 / 1.7079$$

$$n \approx 168.7$$

$$n = 169$$

Con una población de 300 personas y un margen de error del 0.05%, el tamaño de la muestra es de 169 individuos.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

El desarrollo de esta investigación fue con un enfoque mixto, se aplicaron dos técnicas de

muestreo diferenciadas para cada grupo participante. Para la recolección de datos cuantitativos, mediante encuestas al personal de enfermería del Hospital Militar, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Esta técnica fue seleccionada debido a las limitaciones logísticas y de acceso que impedían trabajar con la totalidad de la población del personal enfermería. Por consiguiente, se encuestó a aquellos profesionales que se encontraban disponibles y dispuestos a participar durante el período de aplicación del instrumento. Según Hernández et al., (2021). Este tipo de muestreo es adecuado para investigaciones exploratorias o diagnósticas en contextos donde existen restricciones de tiempo, acceso o presupuesto (p. 280).

Así mismo, para el componente cualitativo, se realizó una entrevista semiestructurada a seis personas del personal administrativo del hospital, seleccionadas mediante un muestreo intencional. Esta técnica permitió identificar, el acceso a información clave y conocimientos específicos sobre el sistema de compensación y las políticas vigentes en la institución. Según Patton, (2015) El criterio de selección se basó en su experiencia y nivel jerárquico dentro de la organización, lo cual facilitó la obtención de información relevante para el análisis cualitativo (p. 264).

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Se utilizaron encuestas para la recolección de datos cuantitativos y entrevistas para la recolección de datos cualitativos. Las encuestas permitieron obtener información de tipo numérico sobre los salarios, mientras que las entrevistas permitirán explorar las percepciones del personal desde punto de vista administrativo.

3.4.1.1 Encuestas

Se utilizó una encuesta estructurada para la recolección de datos cuantitativos relacionado con salarios, motivación y la competitividad del personal de enfermería del Hospital Militar, la muestra se aplicó a una a una parte representativa de los mismos en diferentes áreas, se buscó obtener información numérica sobre la persecución.

3.4.1.2 Entrevista

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con una parte del personal administrativo del Hospital Militar, para profundizar en sus experiencias, opiniones y percepciones sobre el entorno

laboral del personal de enfermería, la técnica permitió obtener datos cualitativos detallados, las encuestas se realizaron con un pequeño grupo del personal administrativo.

3.4.2 INSTRUMENTOS

El cuestionario estructurado que se utilizó para la encuesta constó de 16 preguntas cerradas. Las preguntas abordaron temas como percepción de equidad, satisfacción, competitividad y motivación salarial. Las preguntas serán de tipo múltiple en la escala de Likert por medios electrónicos el cual fue contestado a través de Google Forms, la encuesta sobre diagnóstico de esquema de compensación de salarios fue contestada de forma anónima para salvaguardar la confidencialidad del encuestado y los ítems se tabularon con su respectiva valorización:

- Número 1 – Totalmente de acuerdo
- Número 2 – De acuerdo.
- Número 3 – Neutral.
- Número 4 – En desacuerdo.
- Número 5 – Totalmente en desacuerdo (Este instrumento se encuentra en el anexo 4).

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El procedimiento de aplicación de las técnicas y los instrumentos seguirán los siguientes pasos:

3.4.3.1 Aplicación de la encuesta y la entrevista

- **Cómo:** Las encuestas se entregaron en formato digital a los participantes a través de Google Forms. Los participantes completaron el cuestionario de manera anónima. La entrevista se envió a través de correo electrónico y también se levantaron algunas de forma presencial dependiendo de la disponibilidad del personal administrativo.
- **Cuando:** Las encuestas y las entrevistas se distribuyeron durante la quinta semana de la investigación.
- **Dónde:** Se aplicarán en las instalaciones del Hospital Militar, a través de correos electrónicos las entrevistas enviadas al personal administrativo, y mediante enlace de Google Forms al personal de enfermería seleccionado.

- Quién: La aplicación se realizó por el maestrante, con la colaboración de los coordinadores de recursos humanos del Hospital Militar,

3.7.3.2 Análisis de los datos

Para la metodología cuantitativa se utilizaron métodos descriptivos y correlacionales para el análisis de la encuesta. Para la metodología cualitativa los datos obtenidos en las entrevistas se analizaron mediante un proceso de extracción de temas recurrentes para facilitar la organización y análisis de las respuestas.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Se utilizarán datos internos del Hospital Militar, incluyendo registros salariales y evaluaciones de desempeño del personal de enfermería. Además, de expedientes del personal, información sobre rotación y ausentismo, y los informes de recursos humanos relacionados con políticas salariales y beneficios. Así mismo, se aplicaron encuestas al personal de enfermería y entrevistas personales con el personal administrativo para obtener una visión general de la situación laboral y salarial dentro del hospital.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Los informes y estadísticas oficiales incluyeron informes de la Secretaría de Salud sobre las políticas salariales en el sector público. En cuanto a la literatura académica y profesional, se consultaron estudios sobre motivación laboral en el sector salud, artículos sobre equidad salarial y competitividad laboral, y publicaciones de organizaciones profesionales de enfermería. Además, se consideró el Código del Trabajo y reglamentos internos del Hospital Militar sobre salarios y beneficios.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, se detallan los hallazgos obtenidos a partir de la información recolectada mediante entrevistas y encuestas realizadas al personal de enfermería del Hospital Militar. Este trabajo se desarrolló mediante el estudio del diagnóstico y la propuesta de un esquema de compensación para dicho personal.

Para ello, se aplicó una metodología con enfoque mixto, lo que permitió recoger datos desde dos perspectivas: por un lado, se exploraron las experiencias y opiniones de los participantes mediante entrevistas; y por otro, se obtuvieron datos numéricos a través de encuestas, lo cual ayudó a tener una visión más completa de la situación que se buscaba analizar.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para esta parte del estudio se seleccionó una muestra dirigida de 169 integrantes del personal de enfermería, tomada de una población total de 300 personas. También se realizaron seis entrevistas semiestructuradas con personal administrativo del Hospital Militar. En estas entrevistas se abordaron temas relacionados con la percepción que tienen sobre la equidad salarial, la competitividad, la motivación en el trabajo y el nivel de satisfacción del personal bajo su gestión.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

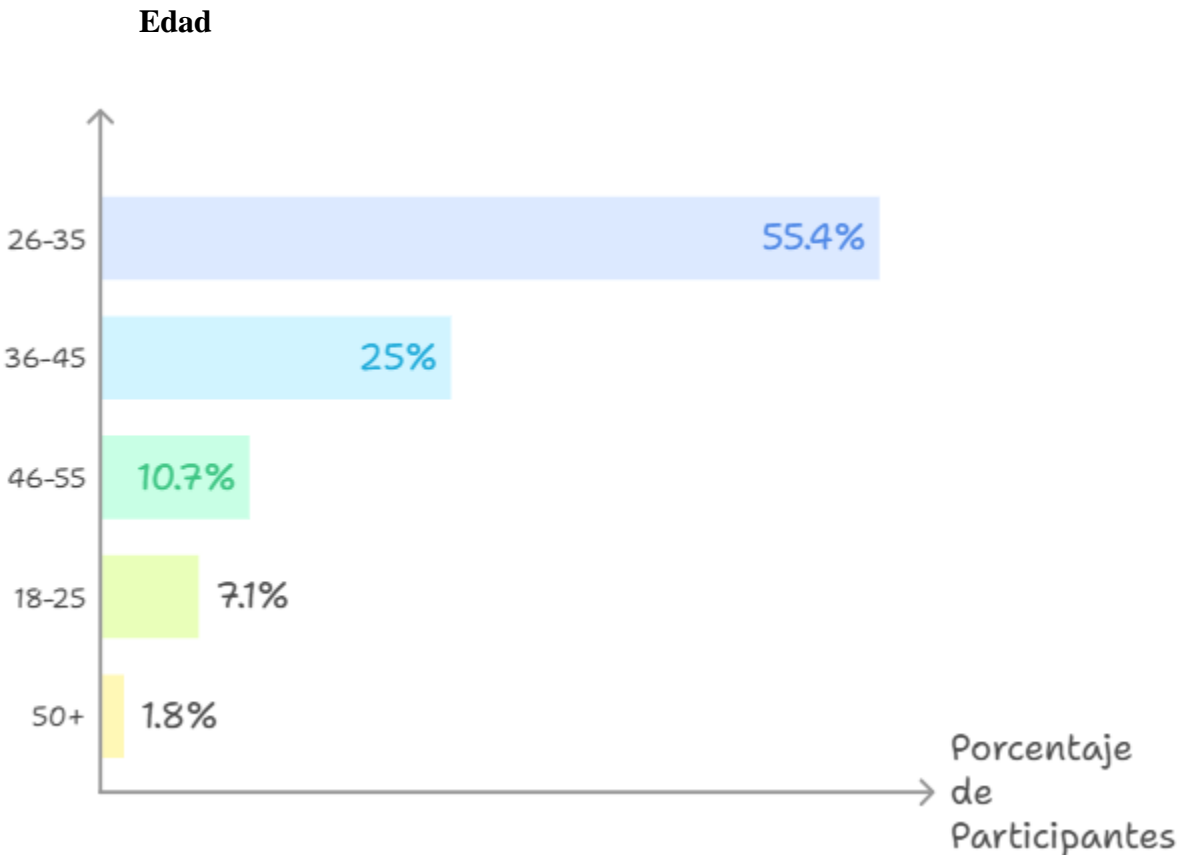
A continuación, se presentan los resultados que fueron recolectados a través del cuestionario de la encuesta, mismo que contribuye a la realización de los datos estadísticos los cuales muestran las características cualitativas y cuantitativas del perfil de la unidad de análisis. Los datos sociodemográficos de los participantes en la encuesta coinciden con el perfil de la unidad de análisis, los cuales han sido de apoyo para el desarrollo de la presente investigación.



Fuente: Google Forms.

Figura 4: Género

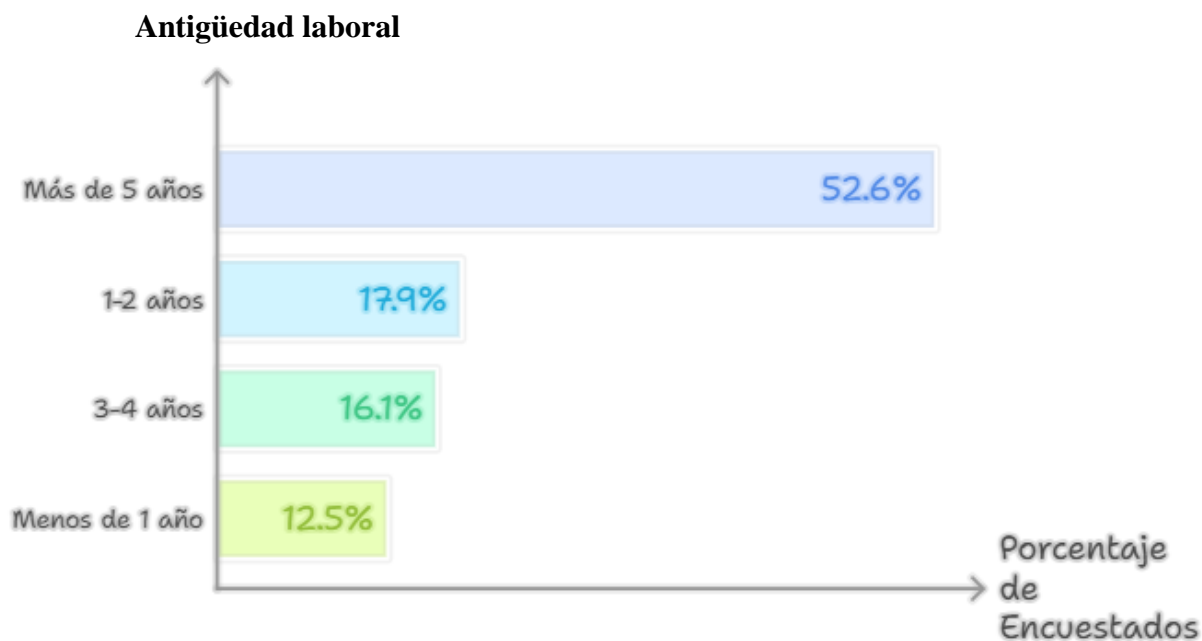
La figura 3 muestra la información de la distribución de género, en donde, se ha podido determinar que el 85.7% del personal de enfermería pertenece al género femenino, este fenómeno se da ya que la profesión de enfermería históricamente la han ejercido las mujeres, no obstante, la participación masculina ha ido en aumento, aunque sigue siendo una profesión femenina. Por otra parte, el 14.3% representa el género masculino, los enfermeros realizan las mismas funciones y responsabilidades que sus colegas mujeres.



Fuente: Google Forms.

Figura 5: Edad

La figura 4 muestra la información de la distribución de la edad de los encuestados, en donde, se ha podido determinar que, de los participantes en la recolección de datos para la encuesta, el rango edad que mayor participación fue de 26-35 con un 55.4% lo que sugiere que la mayoría del personal de enfermería que participó en la encuesta se encuentra en una etapa intermedia en su carrera profesional, así mismo en segundo lugar estuvieron los de 36-45 con un 25% lo que representa un personal con mayor experiencia, en tercer lugar, está los de 46-55 con un 10.7% este personal está con una etapa de madurez profesional, con grandes conocimientos y habilidades acumuladas, en cuarto lugar, está de 18-25 con un 7.1% este grupo aunque menor representa el futuro y está en etapa de aprendizaje, y en último lugar de 50 en adelante con 1.8% lo que refleja disminución debido posiblemente a jubilación.

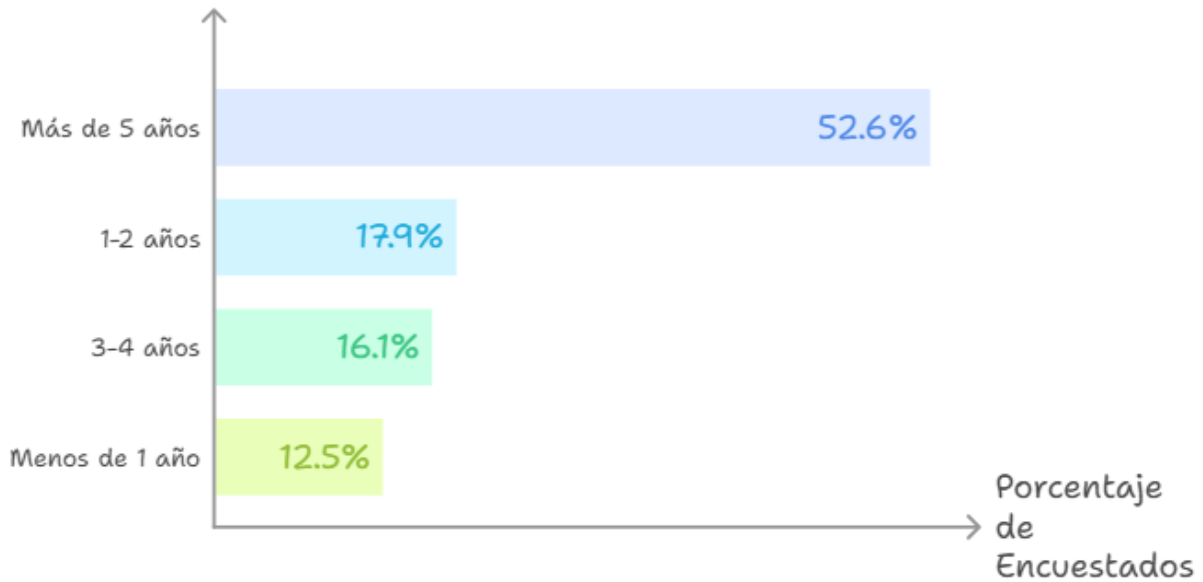


Fuente: Google Forms.

Figura 6: Antigüedad laboral en la institución

La figura 5 muestra la información de la antigüedad laboral en la institución de los encuestados, en donde, se ha podido determinar que, de los participantes en la recolección de datos para la encuesta, el rango edad que mayor participación fue de 52.6% con más de 5 años adelante, 17.9% con uno y dos años de antigüedad, 16.1% de 3 a 4 años de antigüedad, 12.5% tienen menos de un año de antigüedad.

Grado académico

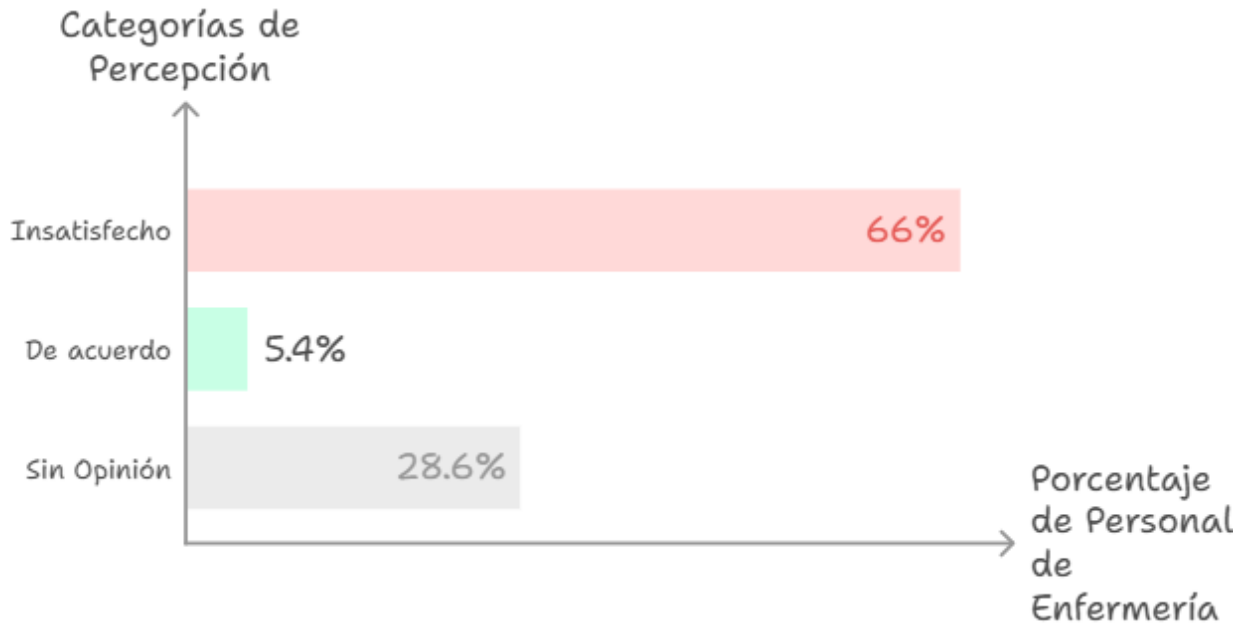


Fuente: Google Forms.

Figura 7: Grado académico

La figura 6 muestra la información del grado académico en la institución de los encuestados, en donde, se ha podido determinar que, de los participantes en la recolección de datos para la encuesta, el rango edad que mayor participación fue de 67.9% de técnico en enfermería y un 32.1% de licenciados en enfermería.

Considera que su salario es justo y equitativo



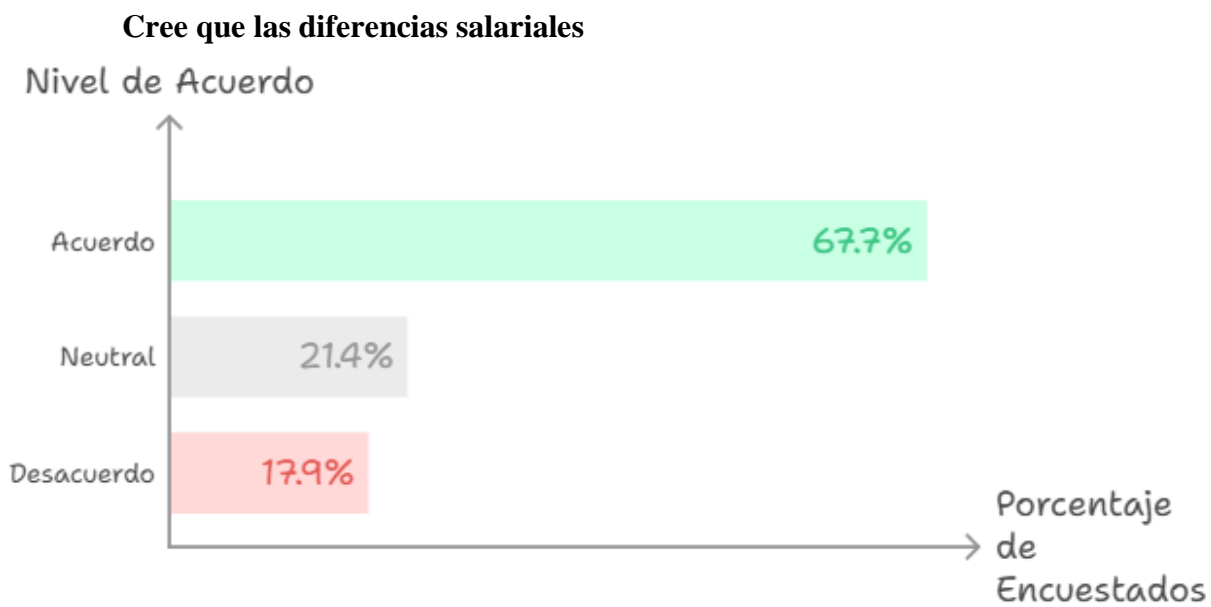
Fuente: Google Forms.

Figura 8: ¿Considera que su salario es justo y equitativo en relación con el de sus colegas que desempeñan funciones similares?

El hallazgo principal es que el 66% del personal de enfermería en el hospital considera que su salario no es justo ni equitativo en comparación con el de sus colegas que realizan funciones similares. Lo anterior revela una percepción generalizada de insatisfacción con respecto a la remuneración que reciben. Por otro lado, solo un 5.4% está de acuerdo con la equidad salarial.

La tendencia que se observa en los resultados indica una insatisfacción generalizada con la estructura salarial actual. Es clara una desigualdad en la determinación de salarios, lo que repercute en la moral del personal. Por ende, el que un 28,6% prefirieron no emitir opinión refleja el descontento con las políticas salariales.

En Conclusión, con base en los datos analizados, es claro que existe la percepción general que el salario no es justo ni equitativo. Por ende, lo anterior puede tener repercusiones negativas en el desempeño laboral, la satisfacción y retención del personal; como ser falta de transparencia en la asignación de salarios o falta de valorización del trabajo enfermería.

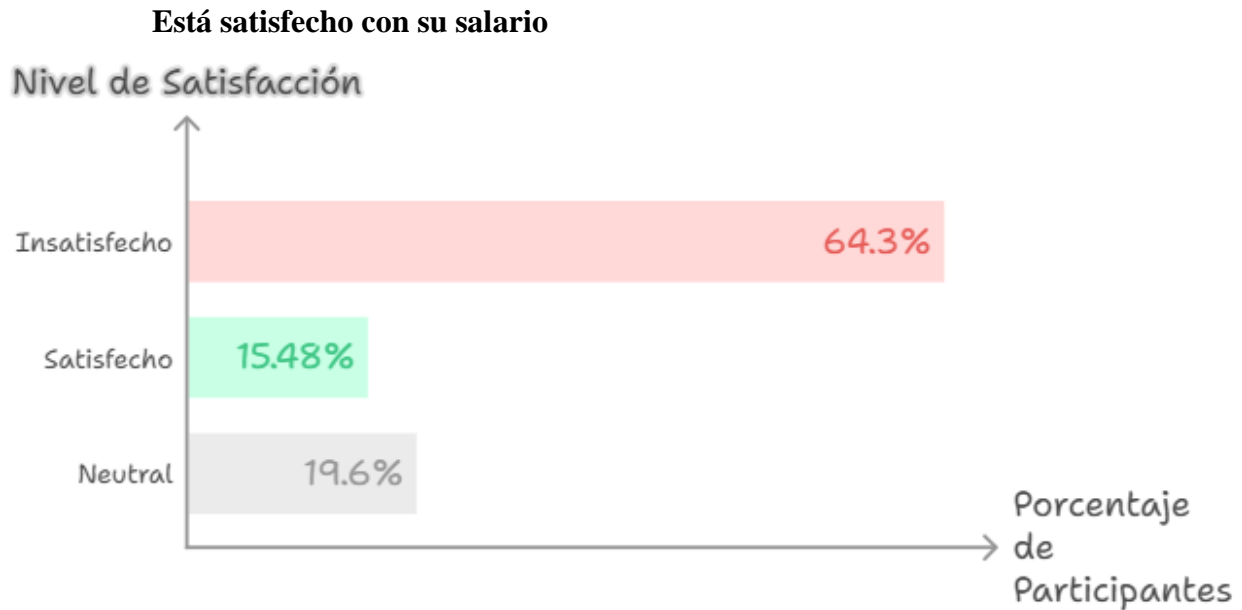


Fuente: Google Forms.

Figura 9: ¿Cree que las diferencias salariales en el Hospital Militar son razonables?

El hallazgo que más destaca es que el 67.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que las diferencias salariales son razonables, lo que implica en que el personal de enfermería justifica las mismas. Apuntando a que existe una comprensión clara de factores como; jerarquías militares, experiencia, especialización y las responsabilidades son determinantes en la remuneración. La tendencia es aceptar las diferencias salariales, no obstante, un 21.4% se mantiene neutral y un 17.9% de desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo, la mayoría comprende y acepta la jerarquía militar salarial.

En Conclusión, la mayor parte de los encuestados perciben las diferencias salariales como razonables. No obstante, no se debe ignorar que el 39.9% que se encuentran en la escala negativa y neutral, no creen que sean razonables las diferencias salariales, donde se puede traducir en un deseo que la escala salarial se iguale o mejore.



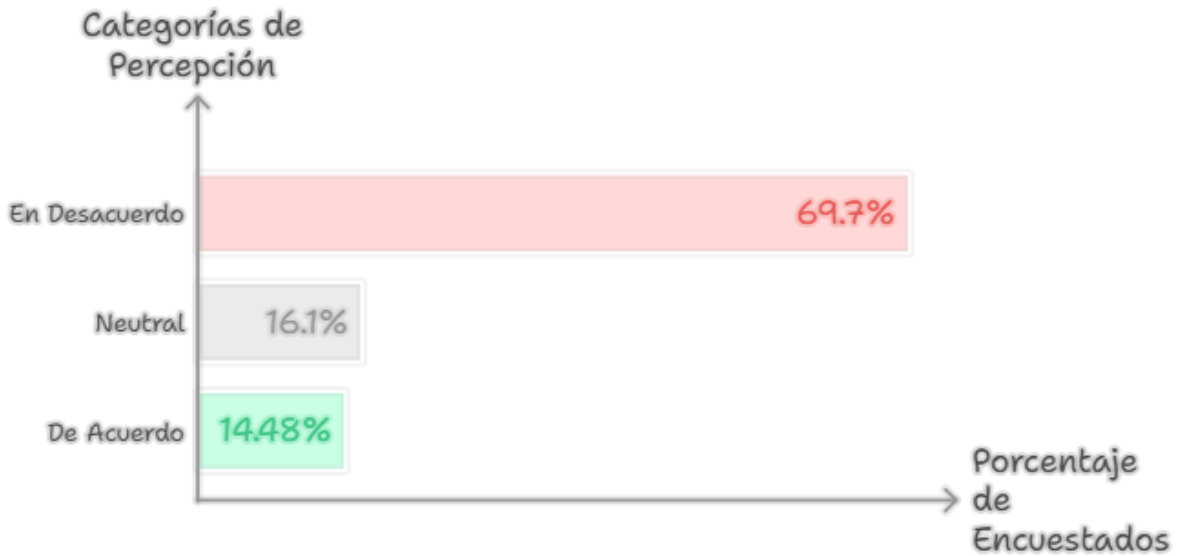
Fuente: Google Forms.

Figura 10: ¿Está satisfecho con su salario en relación con el esfuerzo y tiempo dedicado al trabajo?

En las respuestas destaca que el 64.3% en la escala negativa en desacuerdo o totalmente en desacuerdo refleja una insatisfacción generalizada, con la pregunta de estar satisfecho con su salario en relación con el esfuerzo y tiempo dedicado al trabajo. Lo que refleja una disconformidad entre las expectativas salariales y el personal de enfermería del Hospital Militar.

La tendencia de los resultados muestra insatisfacción laboral con respecto al salario, así mismo, el 15.48% está totalmente de acuerdo y de acuerdo con el salario en relación con el esfuerzo y tiempo dedicado al trabajo, lo que indica que la minoría se sienten compensados. Y un 19.6% de los participantes está en la escala neutral, es decir no tienen una postura clara entre la situación planteada. En conclusión, existe un nivel alto de insatisfacción salarial ente el personal de enfermería, lo que puede repercutir de manera negativa en su desempeño laboral. Al haber falta de satisfacción con la compensación puede producir una baja moral y productividad.

Considera que los salarios en el Hospital Militar son competitivos



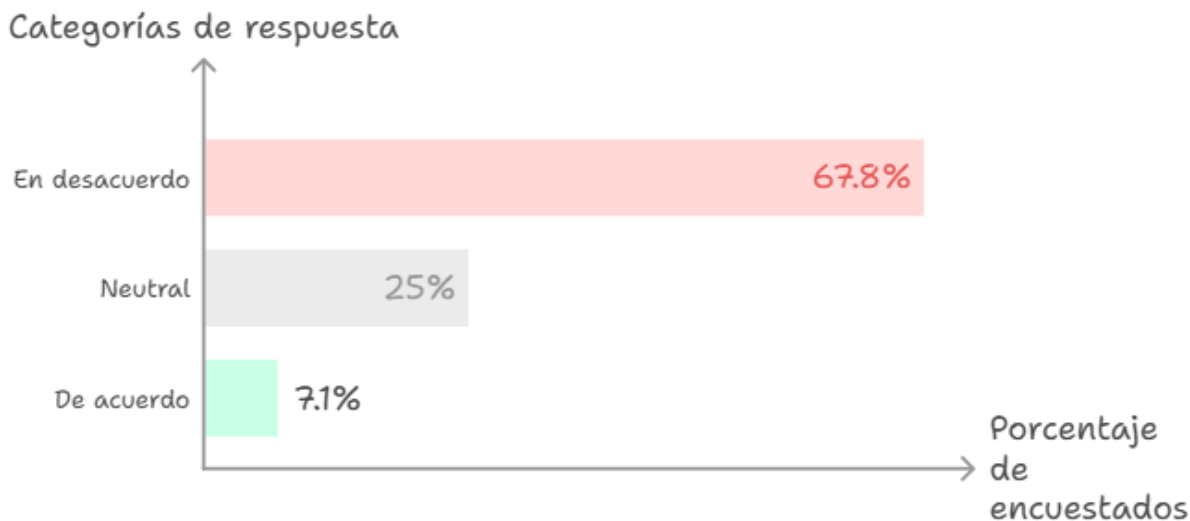
Fuente: Google Forms.

Figura 11: ¿Considera que los salarios en el Hospital Militar son competitivos con los de otras instituciones de salud?

En las respuestas destaca que los encuestados en un 69.7% se manifestó en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que los salarios en el Hospital Militar son competitivos con los de otras instituciones de salud. Es decir que el personal de enfermería percibe su escala salarial por debajo en comparación con el resto del sector salud en Honduras.

La tendencia general arroja que una gran mayoría no considera los salarios del Hospital Militar competitivos, el 16.1% se muestra neutral y el 14.48% que está de acuerdo, no obstante, estos son porcentajes muy bajos lo cual deja en evidencia que los empleados se sienten en desventaja salarial. En conclusión, los resultados arrojan que el Hospital Militar enfrenta un desafío de importancia en competitividad salarial en el sector salud. La percepción es negativa en el personal de enfermería.

Piensa que su salario refleja de manera adecuada su nivel de experiencia



Fuente: Google Forms.

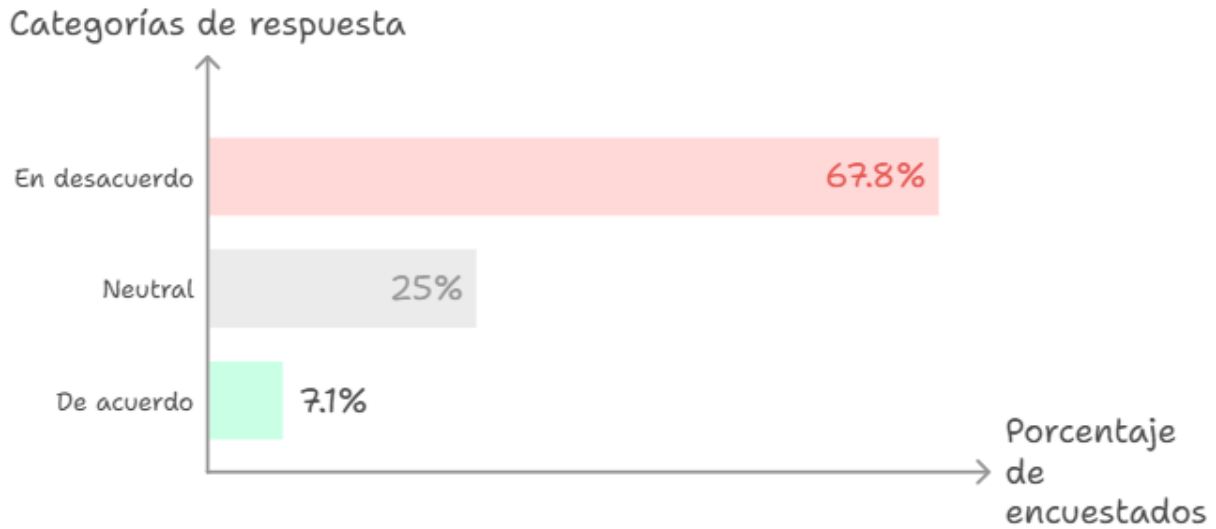
Figura 12: ¿Piensa que su salario refleja de manera adecuada su nivel de experiencia y habilidades?

Un 67.8% de los encuestados se muestra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta de que su salario refleja adecuadamente su experiencia y habilidades. Siguiendo con la tendencia de disconformidad generalizada marcada que se ha venido evidenciado en la encuesta, entre la remuneración y su perfil profesional.

A partir de los resultados anteriores la tendencia de insatisfacción es marcada y no refleja de forma adecuada su nivel de experticia y habilidades. Así mismo, un 25% es neutral y un 7.1% está de acuerdo, lo que refleja incertidumbre, indiferencia o bien no tener una postura clara al respecto.

En conclusión, la percepción del personal de enfermería del Hospital Militar es que los salarios no corresponden con la experiencia y habilidades de estos, lo que puede generar efectos negativos en su motivación y satisfacción laboral. Los desajustes salariales son un área donde pueden alinear expectativas salariales con capacidad, habilidades y experiencia y al mismo tiempo buscar mejor clima organizacional y aumentar la productividad.

Cree que el Hospital Militar promueve la igualdad salarial



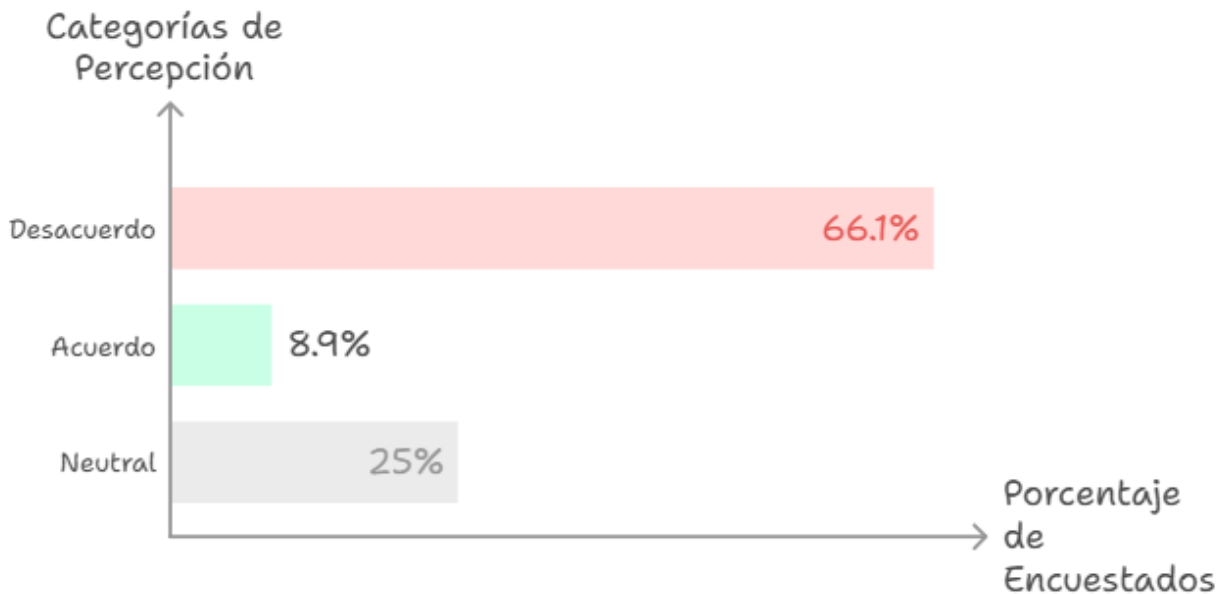
Fuente: Google Forms.

Figura 13: ¿Cree que el Hospital Militar promueve la igualdad salarial entre todo el personal de enfermería?

Los hallazgos muestran un relevante 60.8% de los encuestados en la escala negativa en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la pregunta que si el Hospital Militar promueve la igualdad salarial entre todo el personal de enfermería. Un dato significativo, ya que arroja la percepción que la institución no promueve la igualdad salarial, lo que repercute en la motivación moral de los mismos.

La tendencia es que en su mayoría los encuestados no perciben igualdad salarial dentro del Hospital, solo en 17.9% está de acuerdo con la equidad salarial y el 21.4% se mantiene neutral a tomar una pasión. En conclusión, en base al análisis el Hospital Militar no promueve la igualdad salarial entre el personal de enfermería.

Equitativos en relación con las responsabilidades del trabajo



Fuente: Google Forms.

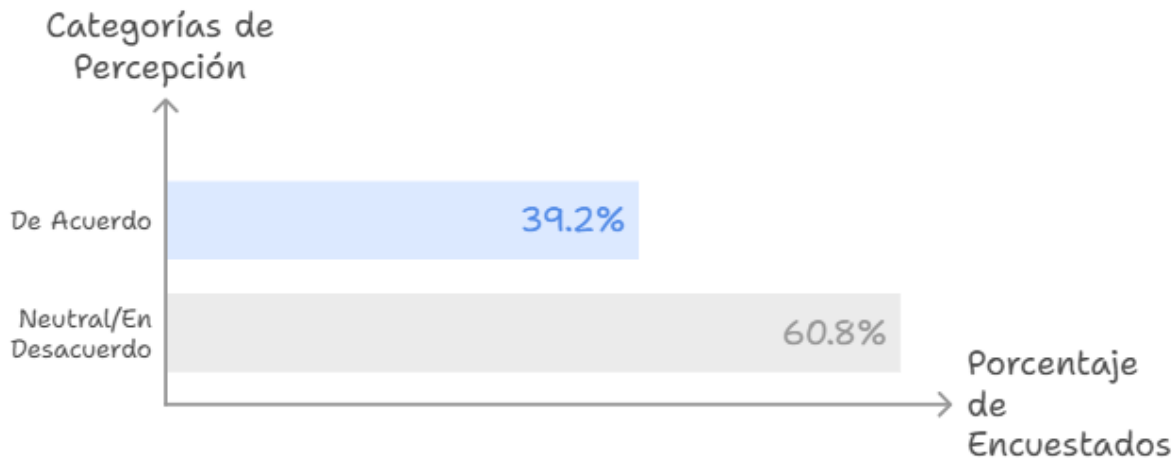
Figura 14: ¿Siente que los salarios en el Hospital Militar son equitativos en relación con las responsabilidades del trabajo?

El hallazgo es relevante con un 66.1% de los encuestados en la escala negativa que muestra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la interrogante que si los salarios en el Hospital Militar son equitativos en relación con las responsabilidades del trabajo. Lo cual tiene una relevancia significativa en el proyecto de investigación, dado que denota la marcada insatisfacción con la compensación salarial. También sugiere que los salarios no corresponden a las exigencias y responsabilidades en su puesto de trabajo.

La tendencia generalizada es de descontento relacionado con la equidad salarial, y sólo un 8.9% está de acuerdo lo cual es un bajo porcentaje de respuestas a favor. Por otro lado, un 25% permanecen neutrales lo que puede ser por una falta de comprensión de condiciones salariales, lo que puede ser notable para el estudio.

En conclusión, y en base a los datos en análisis, existe una percepción generalizada de inequidad salarial en el Hospital Militar, lo cual puede afectar la productividad, el clima laboral, además de no garantizar políticas salariales que concuerden entre responsabilidad y compensación económica para el personal de enfermería.

El salario influye directamente en su motivación



Fuente: Google Forms.

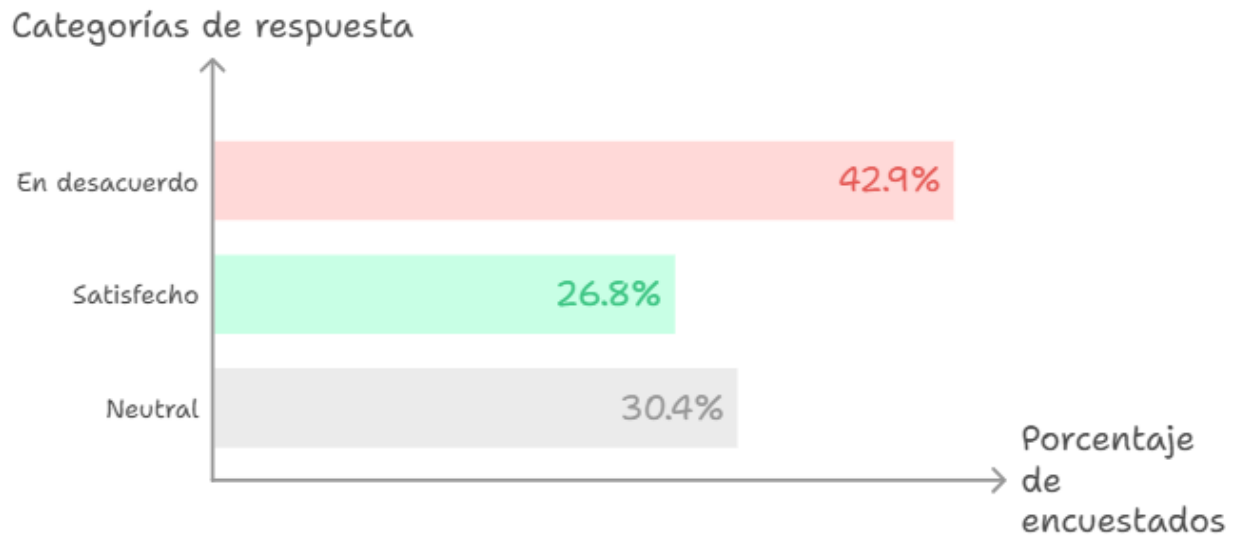
Figura 15: ¿El salario influye directamente en su motivación para realizar su trabajo en el Hospital Militar?

Los hallazgos son relevantes con los resultados encontrados con un 39.2% de los encuestados los cuales se mostraron totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el salario influye directamente en su motivación. No obstante, la opinión no es unánime. Ya que el 60.8% del resto de opiniones están entre neutral y en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

La tendencia es marcada a la discrepancia. En tanto que un grupo significativo considera la importancia del salario, otro grupo se mantiene neutral o en desacuerdo. Los que sugieren que la motivación en el Hospital Militar depende de diversos factores, y el salario que es importante, no es lo único que determina la motivación y la satisfacción laboral.

En conclusión, basado en el análisis anterior, se puede decir que la motivación es parte significativa del personal de enfermería del Hospital Militar. No obstante, la distribución de las respuestas indica que hay otros factores motivacionales en juego. Por ende, se deben explorar factores como el ambiente laboral, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

La satisfacción salarial impacta en su desempeño laboral



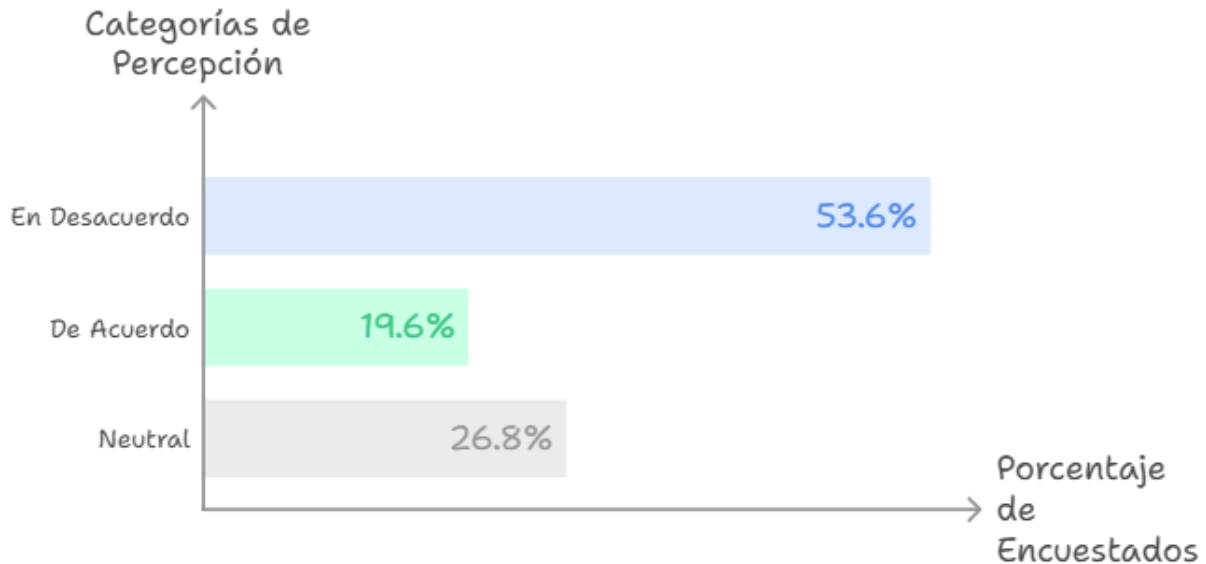
Fuente: Google Forms.

Figura 16: ¿La satisfacción salarial impacta en su desempeño laboral?

El hallazgo más relevante es un 42.9% de los encuestados que están en desacuerdo o total desacuerdo con la interrogante que la satisfacción salarial impacta positivamente en su desempeño laboral. Lo que indica que hay una discrepancia marcada en la percepción del personal de enfermería y la suposición que la compensación salarial es el motivador primordial en los colaboradores.

La tendencia en respuestas es diversa, mientras un 26.8% se muestra satisfecho en cuanto al salario versus el desempeño, un 30.4% es neutral lo que implica que son personas que no definen su postura antes los factores que influyen. En conclusión, basado en los datos anteriores se puede decir que la satisfacción salarial no es determinante en el desempeño laboral para todos los empleados. Asimismo, las respuestas negativas implican que se deben revisar las políticas salariales.

El salario tiene un impacto directo en la calidad del cuidado que brindan a los pacientes



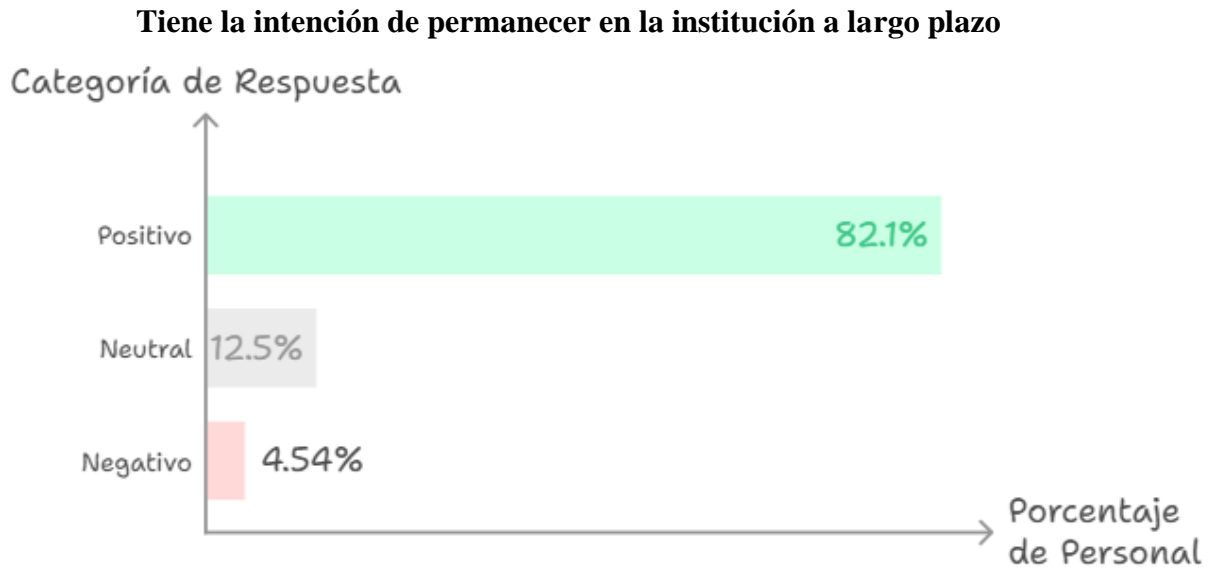
Fuente: Google Forms.

Figura 17: ¿Considera que el salario tiene un impacto directo en la calidad del cuidado que brindan a los pacientes?

El hallazgo más relevante es que un 53.6% de los encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que el salario impacta directamente en la calidad del cuidado al paciente. Lo que indica que otros factores más allá de la remuneración determinan la calidad del cuidado. Estos pueden ser la vocación, la ética profesional y la formación continua, así también condiciones laborales que no impliquen salarios.

La tendencia que predomina entre el salario y la calidad de cuidado a los pacientes no es directa por la mayoría del personal encuestado. Aunque un 19.6 consideran que el salario influye, la mayoría se inclina hacia que el salario puede ser un factor, pero no el principal, sino que hay más factores a considerar.

En conclusión, los datos antes mencionados indican que la percepción es que el salario no es factor determinante en la calidad de cuidado a los pacientes por el personal de enfermería del Hospital Militar, lo cual se respalda con el porcentaje de respuestas en la escala negativa, por ende, se deben considerar otras variables como la vocación, la ética profesional y la formación continua.



Fuente: Google Forms.

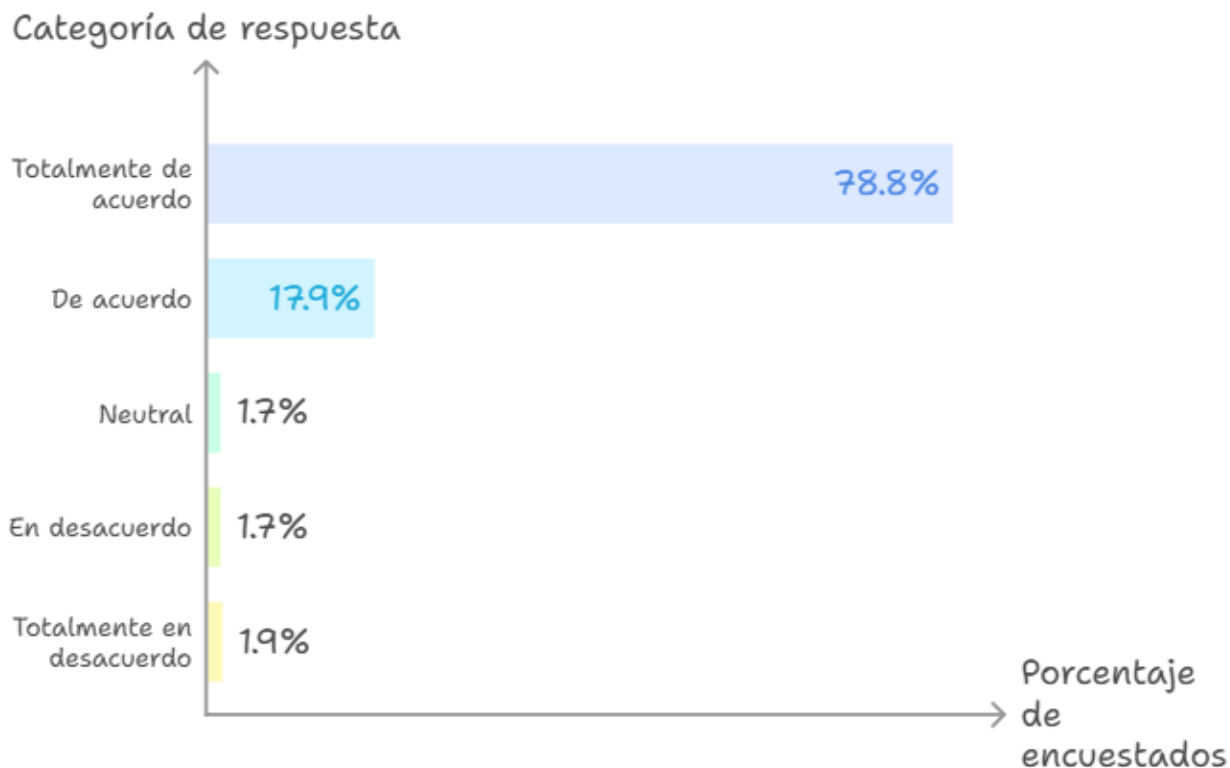
Figura 18: ¿Tiene la intención de permanecer en la institución a largo plazo?

El hallazgo principal es un 82.1% de respuestas en la escala positiva totalmente de acuerdo y de acuerdo con la pregunta sobre la intención de permanecer a largo plazo en la institución hospitalaria. Es relevante para la investigación ya que hay compromiso y lealtad por parte del personal de enfermería.

La tendencia manifiesta que hay intención en el personal de mantenerse a largo plazo en la institución hospitalaria. Lo que puede interpretarse como una retención de personal por el mismo, no obstante, existe un 12,5% con respuestas neutrales y un 4,54% de respuestas en el lado negativo de la escala, este segmento de empleados es un posible foco de insatisfacción.

En conclusión, el análisis anterior muestra un panorama alentador en cuanto a permanecer a largo plazo en la institución hospitalaria. Lo que indica un sentido de pertenencia y satisfacción, no obstante, no se puede ignorar a las respuestas neutrales y negativas, las mismas son áreas que se pueden fortalecer para fomentar el compromiso y la retención de personal.

Ajustes salariales para mejorar la equidad



Fuente: Google Forms.

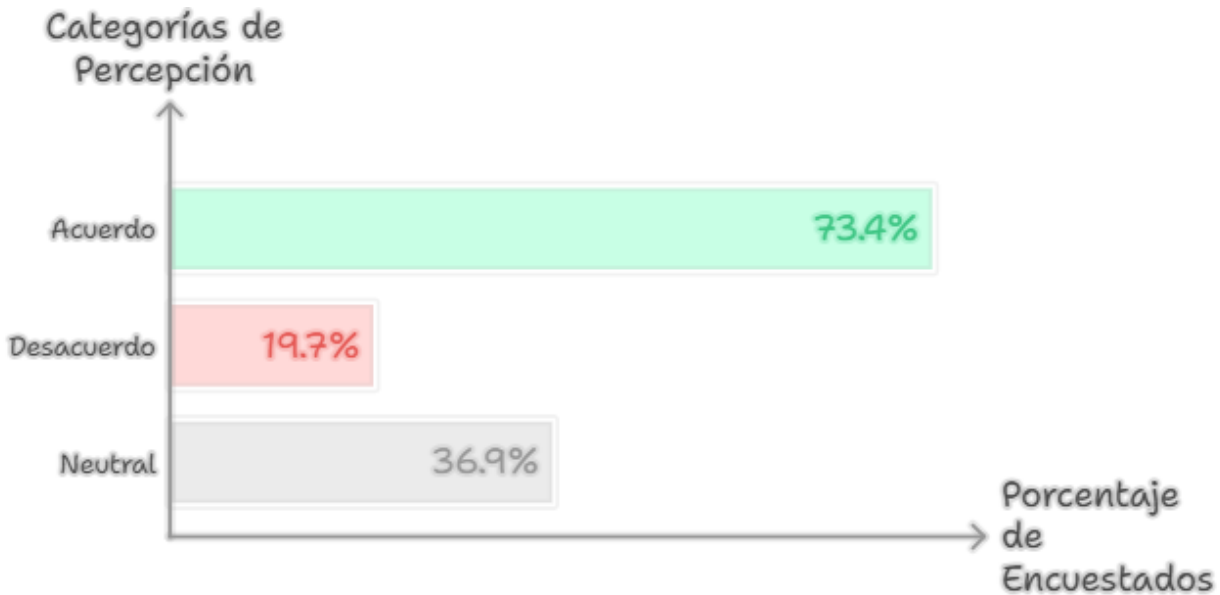
Figura 19: ¿Se sentiría más motivado si el Hospital Militar hiciera ajustes salariales para mejorar la equidad?

El hallazgo principal es contundente el 94.7% a favor de que los ajustes salariales mejorarían la motivación en el Hospital Militar. Lo cual implica la importancia de la equidad salarial en el personal de enfermería, por ende, para la investigación es una confirmación de la correlación entre equidad salarial y motivación laboral.

La tendencia es contundente la equidad salarial es un factor de motivación, las respuestas neutrales y negativas refutan esta tendencia, lo que indica que la falta de equidad en los salarios no es una preocupación mínima, ya que la institución hospitalaria al mejorar la equidad también mejorar la moral y el rendimiento del personal.

En conclusión, el análisis anterior muestra que existe una fuerte percepción de los ajustes salariales con la finalidad de mejorar la equidad y tener un impacto positivo en la motivación del personal del Hospital Militar. El contundente número de respuestas positivas y el bajo número de negativas y neutrales refuerzan que la equidad es un factor determinante en la motivación.

Sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está basado en el desempeño y la productividad



Fuente: Google Forms.

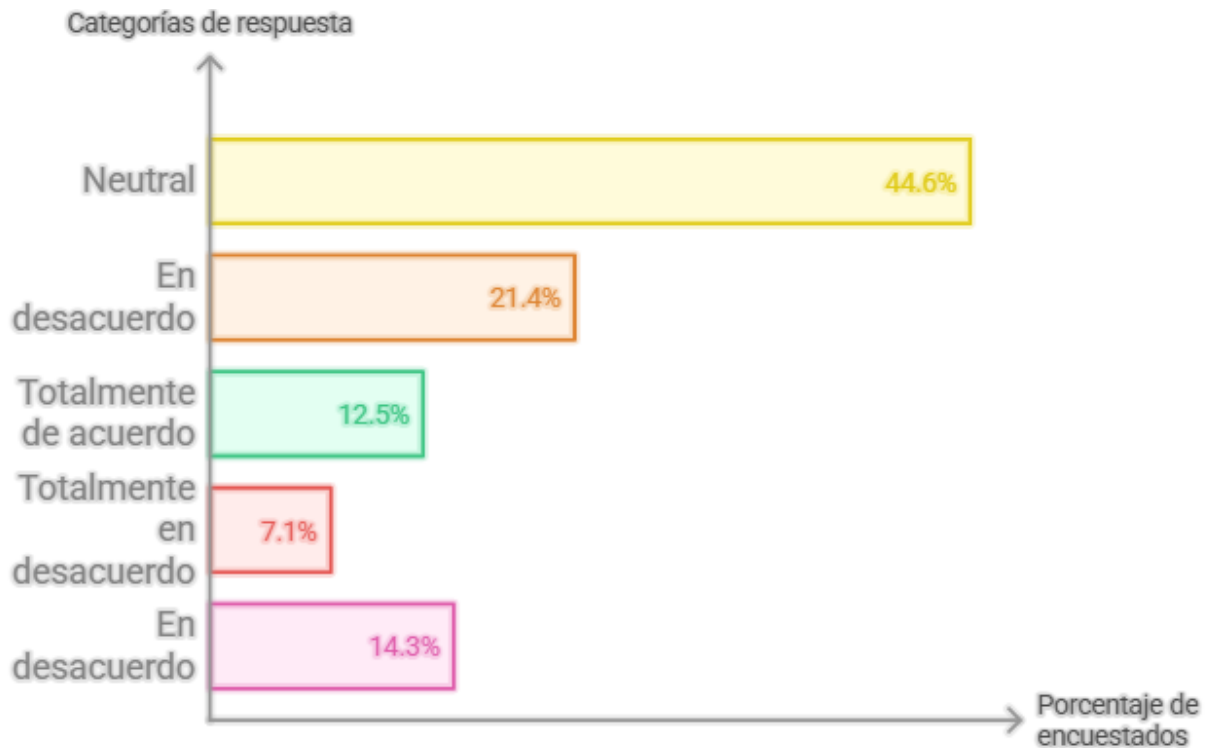
Figura 20: ¿Cree que el sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está basado en el desempeño y la productividad?

El hallazgo principal es un 73.4% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo con que el sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está basado en el desempeño y la productividad. Lo que sugiere una percepción positiva general sobre la equidad y la efectividad del del sistema. Lo cual es importante para la investigación ya que el sistema de incentivos cumple el propósito percibido.

La tendencia se inclina hacia la aceptación del sistema de incentivos, no obstante, un 19.7% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo lo que indica a una minoría que discrepa o percibe injusticias, así mismo, un 36.9% se mantiene neutral lo que puede indicar falta de información de los incentivos.

En conclusión, el análisis anterior muestra que el sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está relacionado con el desempeño y la productividad. Lo que indica un sistema funcional según lo previsto para una gran parte del personal de enfermería. En cuanto al porcentaje en desacuerdo implica que deben implementar criterios de evaluación, comunicación y desempeño de los criterios de cómo se otorgan los incentivos.

Criterios claros y transparentes para la promoción y desarrollo profesional



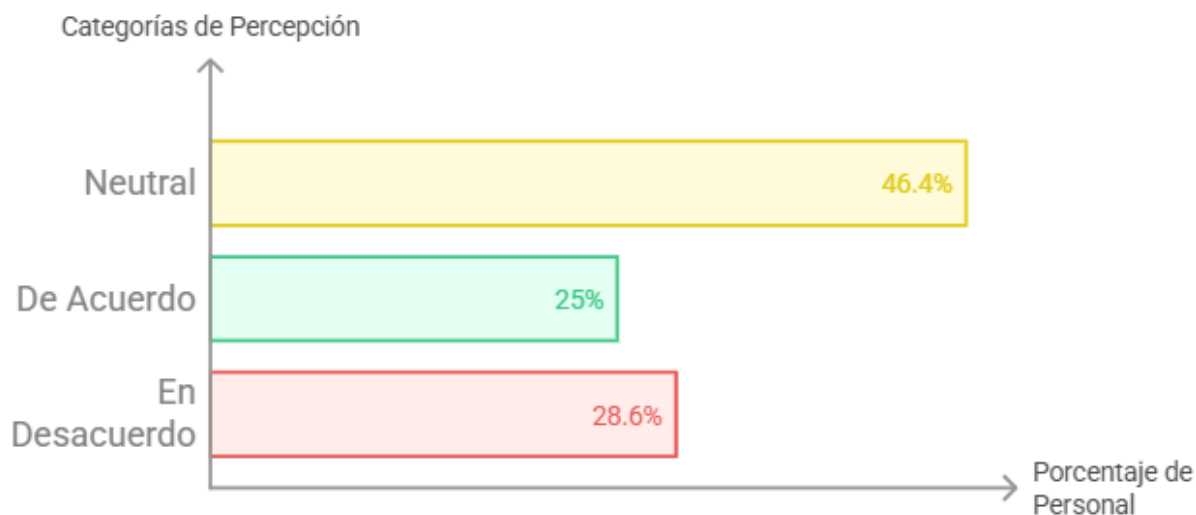
Fuente: Google Forms.

Figura 21: ¿Considera que el hospital cuenta con criterios claros y transparentes para la promoción y desarrollo profesional?

El hallazgo principal es un 44.6% de los encuestados que se muestra neutral, con la percepción sobre la claridad y transparencia de los criterios de promoción y desarrollo profesional en el hospital. Lo que indica una falta de conocimiento sobre los criterios en mención, lo anterior es de suma importancia para la investigación, ya que existe una posible falta de comunicación. La tendencia general es la incertidumbre, ya que el alto porcentaje de respuestas neutras y el 21.4% de respuestas negativas representa una falta de claridad en los procesos.

En conclusión, el análisis anterior indica que se debe revisar y comunicar los criterios de promoción de desarrollo profesional en el Hospital Militar, el alto número de respuestas neutras y las respuestas negativas sugieren que la percepción de claridad y transparencia es baja. Lo anterior se puede deber a falta de canales de comunicación para que los procesos sean justos y transparentes.

Implementación de programas de reconocimiento y valoración

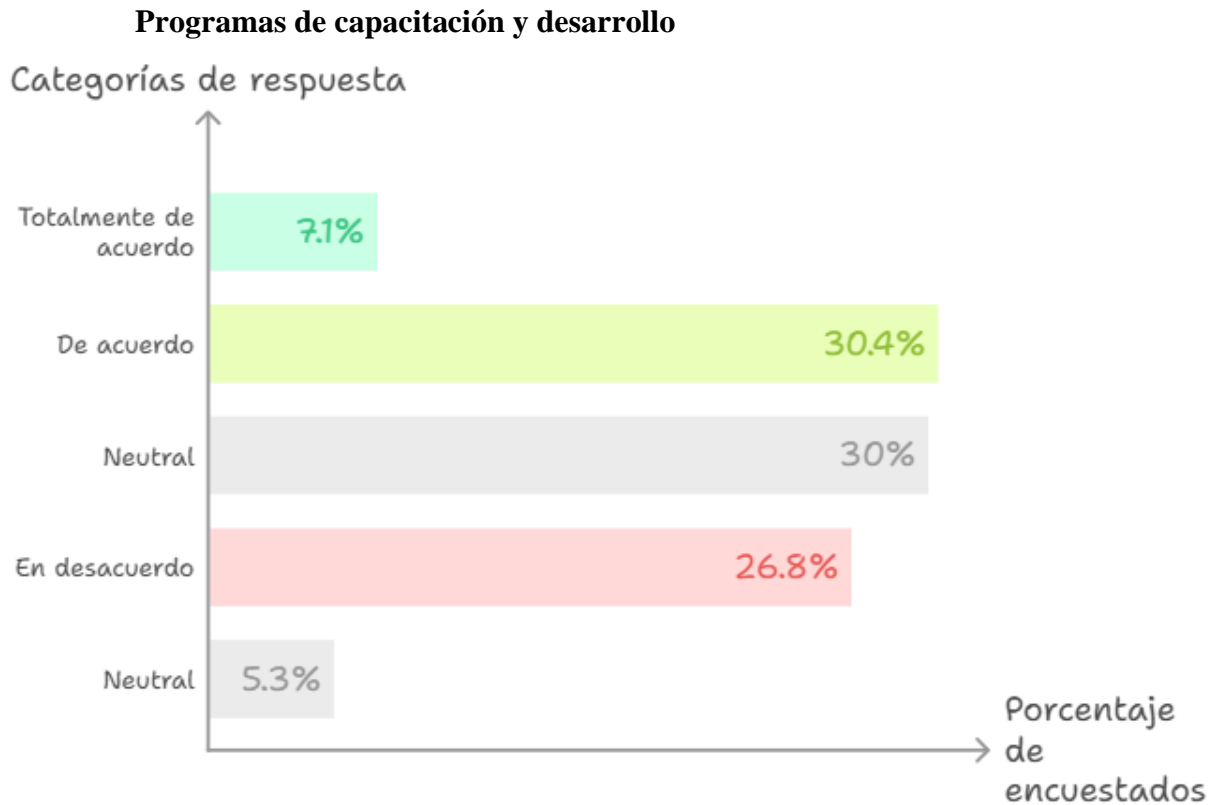


Fuente: Google Forms.

Figura 22: ¿El hospital demuestra su compromiso con el personal a través de la implementación de programas de reconocimiento y valoración?

El principal hallazgo es un 46.4% de neutralidad indica una duda significativa entre el personal, sobre el compromiso que tiene el hospital a través de la implantación de programas de reconocimiento y valoración. Lo que indica que el mismo no es percibido con claridad. La tendencia está dividida ya que un 25% está de acuerdo y un 28.6% en desacuerdo. Lo que sugiere que los programas en vigencia no satisfacen las expectativas del personal de enfermería, lo cual puede generar desmotivación e insatisfacción laboral.

En conclusión, el análisis anterior indica la implementación de mejora y comunicación de los programas de reconocimiento y valoración, la alta tasa de respuestas neutras y las respuestas negativas sugieren que, sí existen iniciativas, no obstante, no se perciben como efectivas por una parte del personal.



Fuente: Google Forms.

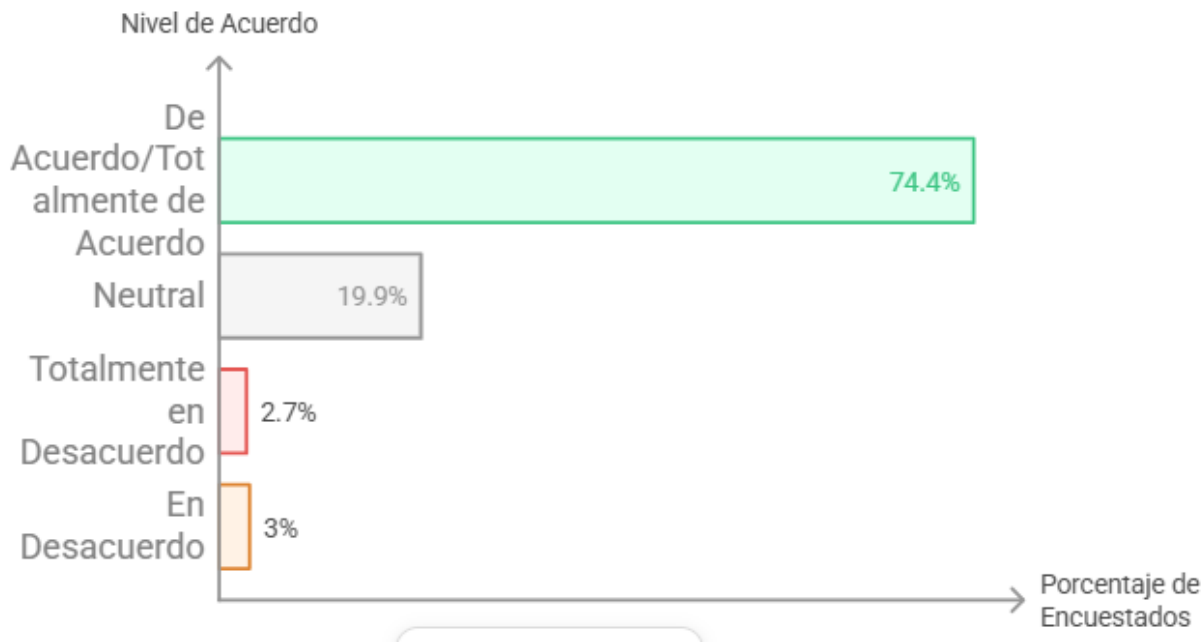
Figura 23: ¿Considera que el hospital brinda programas de capacitación y desarrollo profesional adecuado?

El principal hallazgo es un 37.5% de los encuestados que se muestra satisfecho, mientras que un 32.2% está en desacuerdo, con la percepción sobre la adecuación de los programas de capacitación y desarrollo profesional en el hospital. Lo anterior es crucial para la investigación, debido a que es posible que esta sea un área de mejora para el hospital en la gestión del talento humano.

La tendencia tiene opiniones divididas, aunque un 37.5% está satisfecho, un porcentaje considerable como lo es un 32.2% está insatisfecho. Lo anterior indica que la percepción no es semejante y que hay factores que indican opiniones divididas, lo cual abre la posibilidad de que los programas o las expectativas del personal no estén satisfechas.

En conclusión, el análisis anterior se puede decir que los programas de capacitación y desarrollo profesional del Hospital Militar requieren una revisión, no obstante, un porcentaje del personal los considera adecuados, así mismo, el porcentaje de personal insatisfecho representa un área de oportunidad y mejora.

Un aumento salarial mejoraría su motivación



Fuente: Google Forms.

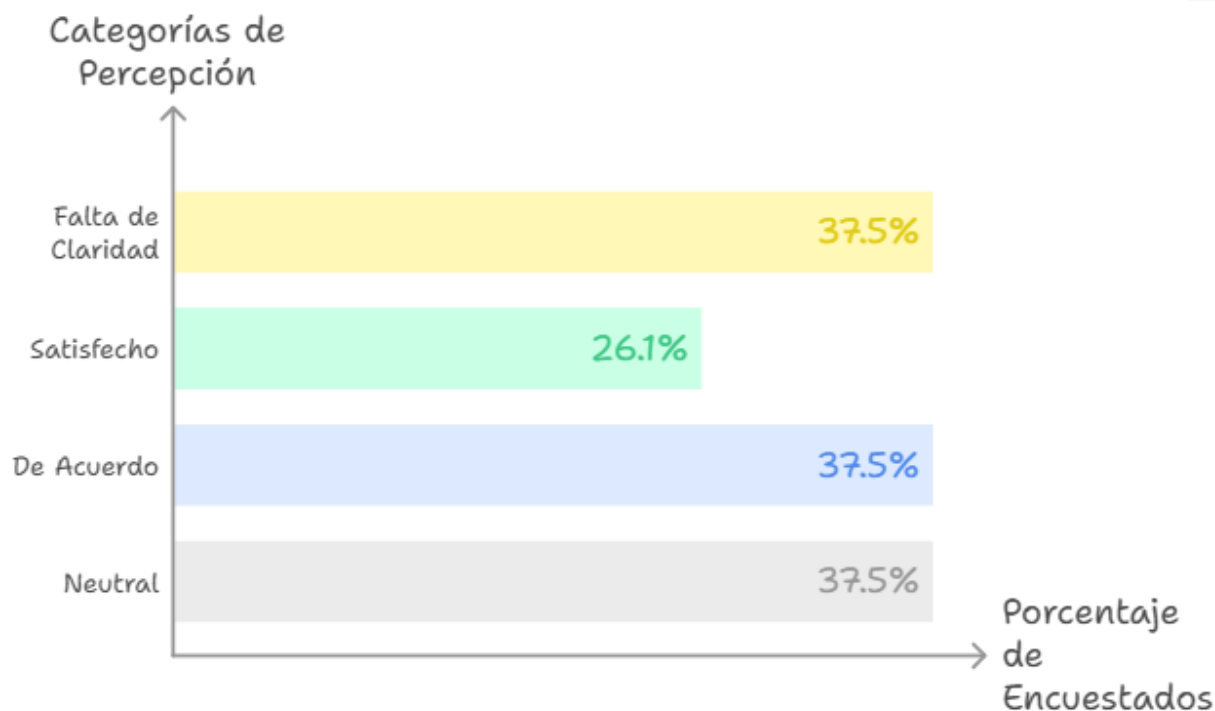
Figura 24: ¿Cree que un aumento salarial mejoraría su motivación para realizar tareas adicionales o asumir responsabilidades mayores?

El principal hallazgo es que un 74.4% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que un aumento salarial mejoraría su motivación para asumir tareas y responsabilidades adicionales. Lo que establece una fuerte relación entre la compensación económica y la disposición del personal de enfermería de aumentar su compromiso laboral.

La tendencia es que en su mayoría el personal percibe el salario como un incentivo directo para incrementar el rendimiento y asumir mayores responsabilidades. La incidencia de respuestas positivas da una clara inclinación hacia la valoración de las compensaciones salariales como factor motivacional.

En conclusión, el análisis anterior respalda la afirmación de que un aumento salarial tiene un impacto positivo en la motivación, así como el reconocimiento del desempeño, la creación de un ambiente de trabajo positivo todo de la mano del desarrollo profesional. Por otro lado, lo anterior se alinea con la teoría clásica de la motivación, la teoría de la expectativa, que resalta que los individuos se sienten motivados cuando creen que su esfuerzo los llevará al lugar deseado.

Políticas claras para asegurar la equidad salarial



Fuente: Google Forms.

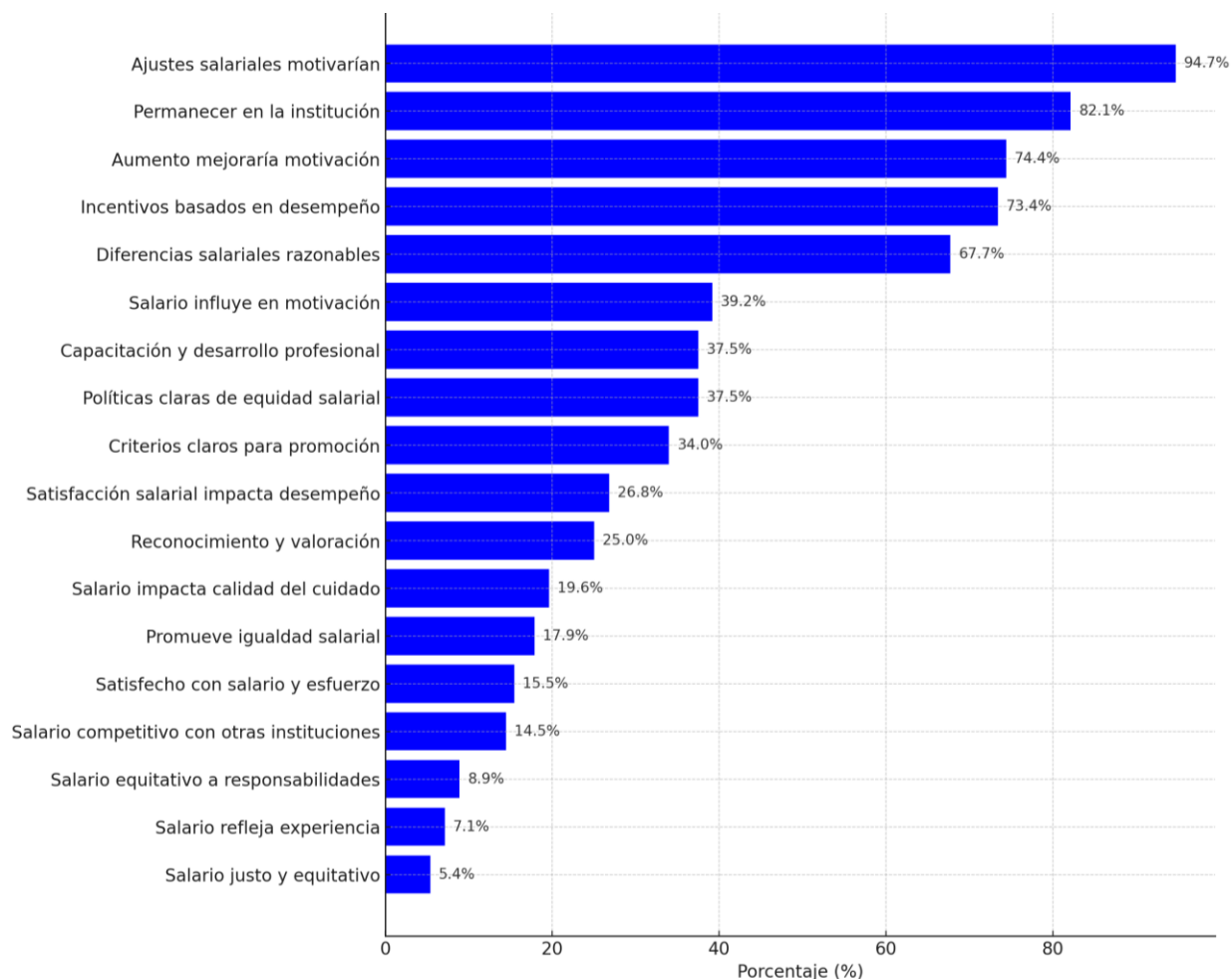
Figura 25: ¿Considera que el Hospital Militar tiene políticas claras para asegurar la equidad salarial?

El principal hallazgo radica en el porcentaje dividido de las respuestas, con un 37.5% de los encuestados perciben una falta de claridad en las políticas de equidad salarial del Hospital Militar. La percepción negativa es considerable en el personal, lo que puede repercutir en insatisfacción laboral, moral y productiva del personal.

La tendencia es una división en la percepción de la inequidad salarial, no obstante, un 26.1% se sienten conformes, y un 37.5% están de acuerdo, y por otra parte un 37.5% está en posición neutral. Quedando en evidencia que no hay un consenso sobre la equidad salarial del hospital hacia el personal de enfermería.

En conclusión, el análisis anterior, revela que existe una percepción significativa de falta de claridad en cuanto a políticas salariales de equidad en el Hospital Militar. La falta de consenso en relación con las respuestas negativas revela que las políticas actuales no son percibidas como equitativas por un gran número del personal de enfermería.

Percepción del personal de enfermería sobre el salario y políticas institucionales



Fuente: elaboración propia.

Figura 26: Percepción del personal de enfermería sobre el salario y políticas institucionales

El gráfico resume las percepciones del personal de enfermería del Hospital Militar en relación con aspectos clave de su salario, motivación laboral y políticas internas de equidad y desarrollo profesional. Las respuestas están ordenadas de mayor a menor en función del porcentaje de opiniones positivas o clave, lo que permite visualizar de manera clara las áreas de mayor conformidad y aquellas que presentan mayor insatisfacción.

Los hallazgos más destacados revelan que el 94.7% de los encuestados considera que los ajustes salariales mejorarían significativamente su motivación, seguido por un 82.1% que manifiesta intención de permanecer en la institución a largo plazo, lo cual evidencia una alta lealtad institucional a pesar de las deficiencias percibidas en temas salariales. Asimismo, un 73.4% valora

positivamente el sistema de incentivos y bonificaciones basado en el desempeño, y un 74.4% indica que un aumento salarial incrementaría su disposición a asumir mayores responsabilidades.

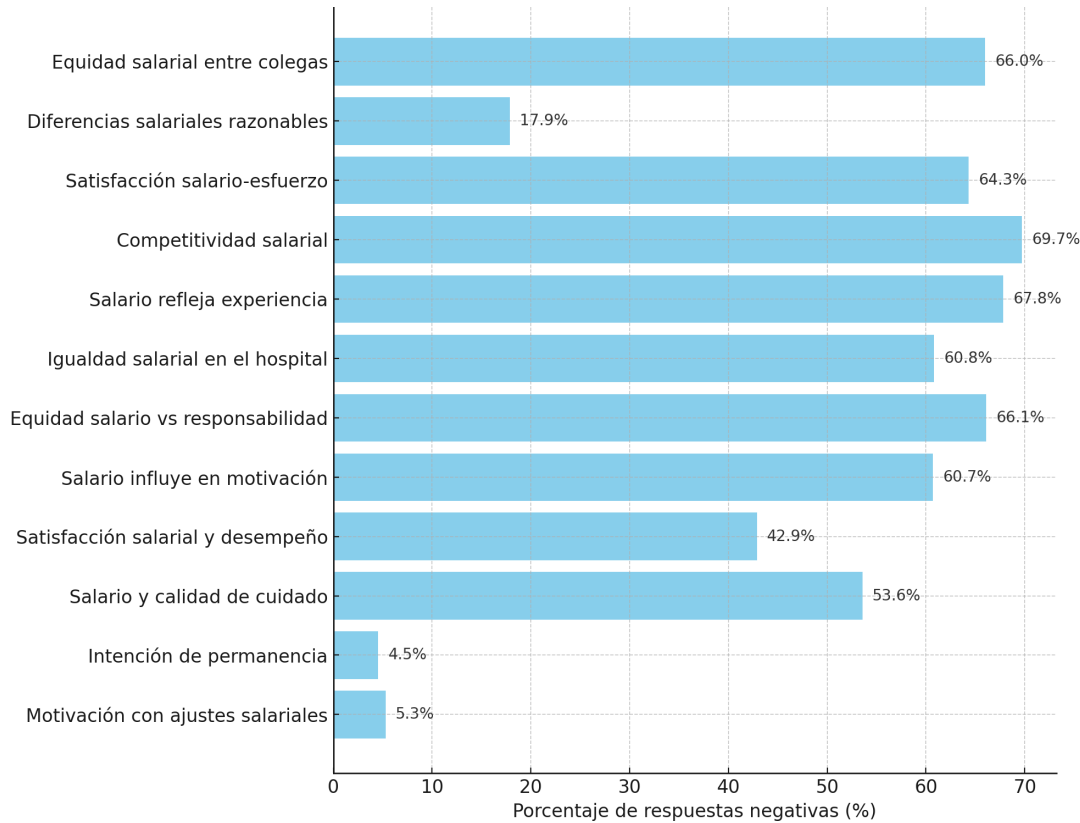
Por otro lado, se identifican aspectos críticos que afectan la satisfacción y percepción del personal. Solo un 5.4% considera su salario justo y equitativo, mientras que un 7.1% cree que su salario refleja adecuadamente su experiencia y habilidades, y apenas un 8.9% opina que es equitativo respecto a las responsabilidades del trabajo. Estos resultados reflejan una clara disconformidad con la estructura salarial vigente, que podría impactar negativamente en la moral, la productividad y la retención del personal.

Además, indicadores como la percepción de que el hospital no promueve igualdad salarial (60.8% en desacuerdo), o que los salarios no son competitivos respecto a otras instituciones (69.7% en desacuerdo), refuerzan la idea de una brecha significativa entre las expectativas del personal y las condiciones ofrecidas.

En términos de desarrollo profesional, se observa una fuerte neutralidad en temas como los criterios para promoción (44.6% neutral) y los programas de reconocimiento (46.4% neutral), lo cual sugiere una falta de claridad o comunicación institucional sobre estos procesos. Esta ambigüedad puede derivar en desmotivación e incertidumbre sobre las posibilidades de crecimiento interno.

En conclusión, el gráfico pone de manifiesto que, si bien existe un alto compromiso institucional, hay una percepción generalizada de inequidad e insatisfacción salarial entre el personal de enfermería. Esto destaca la necesidad de revisar y fortalecer las políticas salariales, los mecanismos de promoción y el reconocimiento laboral, a fin de alinear la motivación del personal con los objetivos institucionales y mejorar el clima organizacional.

Relación de variable independiente y variable dependiente



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27: Relación de variable independiente: sistema de compensación actual y variable dependiente: Percepción sobre el esquema de compensación

El análisis del sistema de compensación desde la perspectiva del personal de enfermería del Hospital Militar revela un panorama mixto. Más del 80 % ha expresado su deseo de continuar trabajando en la institución, este compromiso se ve acompañado por una fuerte sensación de inconformidad en cuanto a varios aspectos del sistema de remuneración actual. Uno de ellos es la percepción de inequidad en los salarios dentro del hospital. El 66 % de los encuestados considera que existen diferencias injustificadas en las retribuciones, lo cual puede generar desmotivación y afectar el clima laboral. Asimismo, un 67.8 % indicó que su experiencia, habilidades o tiempo de servicio no se ven reflejados en una mejora económica, lo que genera una sensación de poco reconocimiento. Otro aspecto es la comparación con otras instituciones, ya que el 69.7 % piensa que sus salarios son inferiores a los ofrecidos en otros centros de salud. Además, el 64.3 % siente que lo que ganan no corresponde al esfuerzo que realizan. Lo anterior impactan la motivación y, posiblemente, la calidad del servicio.

Impacto de la satisfacción salarial en la motivación y retención del personal



Fuente: elaboración propia.

Figura 28: Impacto de la satisfacción salarial en la motivación y retención del personal

El gráfico ilustra de forma visual el nivel de satisfacción del personal en relación con diversos aspectos salariales y su impacto en la motivación y, por extensión, en la retención del talento. La representación abarca una escala que va desde la insatisfacción hasta la satisfacción, con diferentes indicadores que reflejan percepciones clave.

En el extremo de la insatisfacción, destacan porcentajes bajos como el 5.4 % que considera su salario justo y equitativo, y solo un 7.1 % cree que su remuneración refleja su experiencia y habilidades. Además, únicamente el 8.9 % percibe que el salario es equitativo en función de sus responsabilidades, lo cual sugiere una desconexión significativa entre la percepción del esfuerzo y la recompensa económica.

En la zona neutral, se observa que el 44.6 % se mantiene indiferente respecto a los criterios de promoción, y el 46.4 % se muestra igualmente neutral frente a los programas de reconocimiento, lo que evidencia una falta de claridad o confianza en los mecanismos institucionales para incentivar el desempeño.

Por otro lado, hacia el extremo de la satisfacción, se destacan cifras significativamente altas. Un 73.4 % valora positivamente el sistema de incentivos y bonificaciones, lo que indica que los beneficios adicionales al salario base generan mayor aceptación. Sin embargo, el dato más

contundente es que el 94.7 % considera que los ajustes salariales mejoran la motivación, lo que subraya la importancia de una política salarial dinámica y sensible a las necesidades del personal.

En conclusión, el gráfico refleja una marcada insatisfacción con la equidad salarial básica y el reconocimiento proporcional al mérito, pero también destaca la efectividad de incentivos y ajustes como herramientas clave para elevar la motivación. Por tanto, se evidencia que mejorar la percepción de justicia salarial y fortalecer las políticas de reconocimiento contribuiría de manera decisiva a la retención y satisfacción del talento humano.

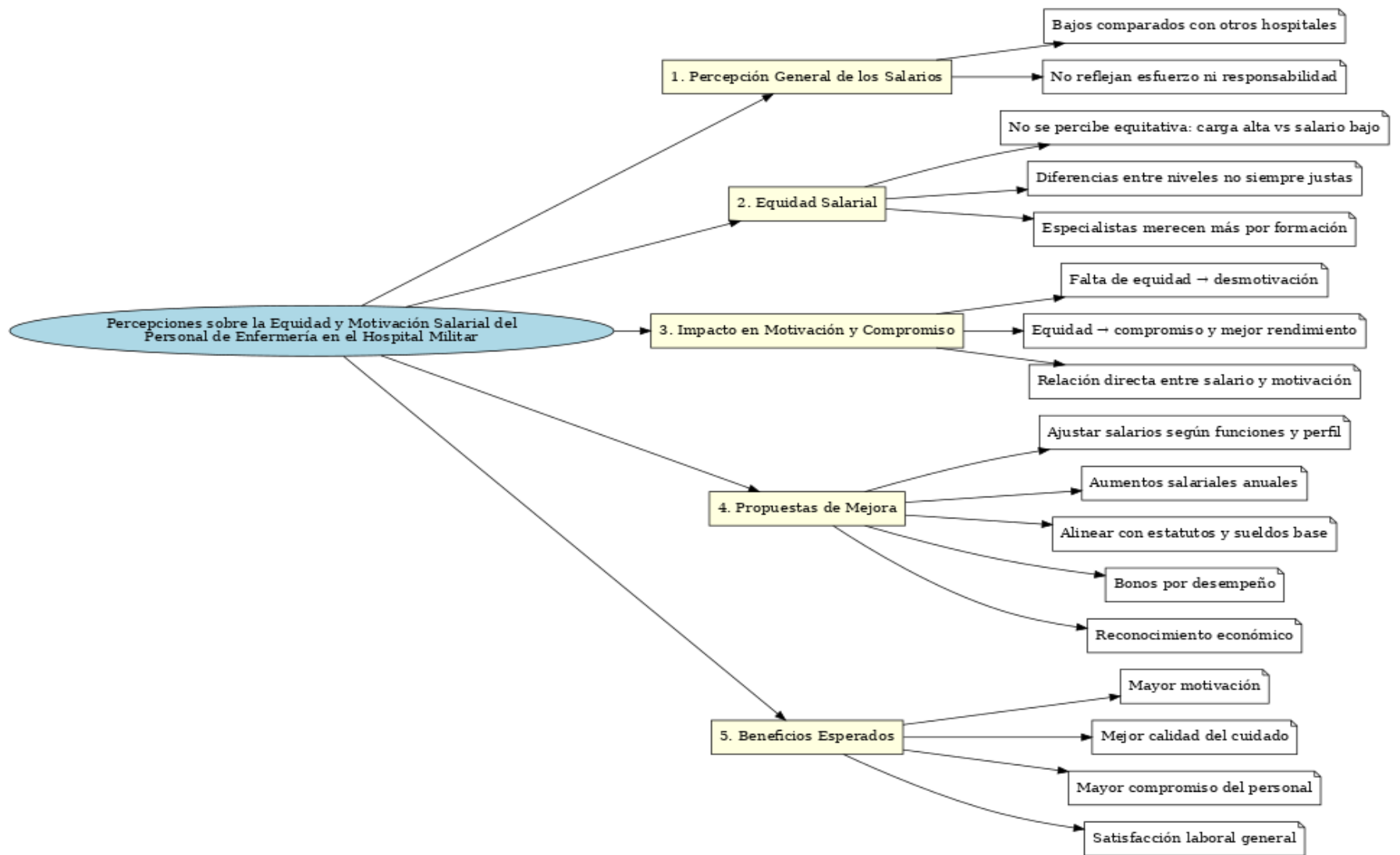
4.2.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL MILITAR

Se entrevistó a 6 empleados del área administrativa del Hospital Militar, las respuestas están simplificadas y combinadas para facilitar la comprensión. Las preguntas y respuestas son las siguientes:

Tabla 3: Resultados de la entrevista aplicada al personal de enfermería del Hospital Militar

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo percibe usted la distribución de los salarios entre el personal de enfermería del Hospital Militar en comparación con otros hospitales o instituciones de salud?	Los salarios en el Hospital Militar son bajos si los comparamos con los de otros hospitales. No se reflejan adecuadamente las responsabilidades y el esfuerzo que ponemos todos los días.
2. ¿Considera que el salario que recibe el personal de enfermería es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas dentro del hospital? ¿Por qué?	No, el salario no es suficiente para lo que hacemos. La carga de trabajo y las responsabilidades son altas, y muchos de nosotros necesitamos buscar otro empleo para poder cubrir nuestras necesidades.
3. En su opinión, ¿cómo influye la percepción de equidad salarial entre los empleados en la satisfacción y motivación del personal de enfermería?	Cuando no hay equidad en los salarios, eso afecta la motivación y la satisfacción del equipo. Si el salario fuera justo, todos estaríamos más motivados para hacer mejor nuestro trabajo.
4. ¿Considera que las diferencias salariales entre los distintos niveles de enfermería (por ejemplo, enfermeros/as generales y especialistas) son percibidas de manera justa por el personal? ¿Por qué?	No siempre son justas. Las especialidades requieren más formación y mayor responsabilidad, por lo que el salario debería ser más alto para quienes tienen esa preparación.
5. ¿Considera que un aumento salarial o mejora en las condiciones salariales podría mejorar la calidad del cuidado brindado por el personal de enfermería en el Hospital Militar?	Sí, un aumento en el salario nos motivaría a dar un mejor servicio. Sabemos que el dinero no lo es todo, pero un salario más justo ayuda a estar más comprometidos y dar lo mejor de nosotros.
6. ¿Cómo cree que la equidad salarial afecta la motivación y el compromiso del personal de enfermería? ¿Hay alguna relación directa entre ambos aspectos?	La equidad salarial tiene un impacto directo en nuestra motivación. Cuando sentimos que se nos paga de manera justa, nos comprometemos más con el trabajo. Si no, la desmotivación es inmediata.
7. ¿Qué cambios sugeriría en la política salarial actual para mejorar la motivación y satisfacción del personal de enfermería?	Sería bueno ajustar los salarios de acuerdo con las funciones y el perfil de cada puesto, y hacer aumentos salariales anuales. También se podría mejorar la alineación con los sueldos base establecidos en los estatutos.
8. ¿Considera que un sistema de incentivos adicionales (como bonos por desempeño o reconocimiento salarial) podría ayudar a mejorar la motivación y el rendimiento del personal de enfermería? ¿Por qué?	Sí, los bonos y el reconocimiento son muy importantes. Cuando se reconocen por un buen desempeño, el personal se siente más motivado a seguir mejorando y dando lo mejor de sí mismos.
9. ¿Considera que la implementación de un modelo de optimización salarial basado en equidad y competitividad podría contribuir a una mayor satisfacción laboral y motivación del personal de enfermería?	Claro que sí. Un sistema salarial justo y competitivo nos haría sentir más valorados y, sin duda, aumentaría nuestra satisfacción y motivación en el trabajo.

Fuente: elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 29: Mapa mental del método cualitativo de la investigación

4.2.2.1 Análisis de los resultados en las encuestas

Los resultados de las encuestas y entrevistas señalan: hay insatisfacción salarial en el personal de enfermería del Hospital Militar, lo que puede tener repercusiones en su desempeño laboral, satisfacción y retención. A continuación, se analiza todo lo encontrado y se justifican algunas pruebas adicionales para profundizar en la situación.

Primero, los datos de las encuestas muestran que un 66% del personal considera que su salario es injusto y desigual a comparación con sus compañeros en puestos similares, lo que significa una percepción generalizada de desigualdad salarial. La percepción de descontento no solo afecta la moral de los empleados, sino también su motivación y productividad (Herzberg, 1959). Hay que tener en cuenta que, aunque un 67.7% considera que las diferencias salariales son razonables, eso se justifica principalmente por la experiencia, jerarquía y especialización, lo que podría indicar que la desigualdad se entiende bajo una óptica estructural, pero, aun así, no se siente justa Maslow (1943).

Por otro lado, un 64.3% de los encuestados se sienten insatisfechos con la relación entre el salario y el esfuerzo/tiempo dedicado al trabajo, lo que significa que hay un desajuste entre las expectativas salariales y las condiciones del personal. El descontento puede afectar el rendimiento y la baja motivación, por lo tanto, se debe recalibrar la estructura salarial del hospital Vroom, (1964). En este sentido, la falta de competitividad salarial respecto a otras instituciones de salud debe ser que un 69.7% está en desacuerdo con la afirmación que el salario es competitivo lo que repercute en que el Hospital Militar debe atraer y retener al personal de enfermería en un sector tan competitivo como lo es el de la salud.

La falta de equidad salarial tiene un impacto directo en la relación entre la remuneración y la experiencia. Un 67% de los encuestados expresó que su salario no refleja adecuadamente su experiencia y habilidades en el trabajo. Esto respalda los hallazgos de la investigación de Herzberg (1959), que enfatiza que las compensaciones justas, basadas en la experiencia y las capacidades, son fundamentales para mantener una alta motivación y satisfacción laboral.

Las entrevistas también respaldan estos resultados, ya que el personal administrativo del hospital admite que existe una desigualdad salarial dentro de la institución, lo que afecta tanto la motivación como la calidad del servicio. Aunque algunos sugieren que un aumento en los salarios podría mejorar la situación, incluso la necesidad de trabajar en la percepción de la igualdad en la

distribución salarial. Finalmente, un 94% de los entrevistados cree que un mejor salario puede aumentar la motivación, la satisfacción y el trabajo del personal de enfermería. Sin embargo, 37. El 5% de los entrevistados claramente no incluyen políticas de comisiones, lo que muestra una falta de transparencia en estos procesos.

4.2.2.2 Análisis de los resultados en las entrevistas

Las respuestas dadas por el personal administrativo indican que el personal de enfermería del Hospital Militar enfrenta un desafío relacionado con la desigualdad salarial, tanto en comparación con otros centros de salud y hospitales como dentro de la misma institución. Los salarios no se alinean con las responsabilidades, la especialización y la experiencia del personal, lo que provoca falta de motivación y repercute negativamente en la satisfacción laboral. Aunque algunos entrevistados proponen que un incremento salarial podría elevar la calidad del servicio, también reconocen que el salario no es el único aspecto relevante; la percepción de equidad en la distribución de estos es fundamental.

La revisión de la estructura salarial debe centrarse en establecer remuneraciones justas y competitivas que reflejen las responsabilidades y el nivel de especialización del personal. Asimismo, es crucial implementar incentivos adicionales, como bonos por rendimiento, que reconozcan el esfuerzo y la dedicación de los trabajadores. Mejorar la equidad salarial fomentaría un entorno laboral motivado, lo que se traduciría en una mayor satisfacción y un mejor desempeño. En conclusión, la revisión salarial en el Hospital Militar debe ser una estrategia integral que contemple tanto la competitividad como la equidad, con el objetivo de aumentar la motivación y mejorar la calidad de la atención proporcionada por el personal de enfermería.

4.2.2.3 Triangulación metodológica

Durante el desarrollo de la investigación se recurrió a la triangulación metodológica como parte del proceso de análisis de los datos obtenidos. Este procedimiento consistió en comparar los hallazgos derivados de las encuestas aplicadas al personal de enfermería con las entrevistas realizadas a miembros del equipo administrativo del Hospital Militar. Esta comparación permitió observar puntos donde ambas fuentes de información coincidieron, así como otros en los que surgieron contrastes.

Al revisar los resultados de las encuestas, una gran parte del personal manifestó sentirse insatisfecho con su salario. En particular, una mayoría consideró que la retribución económica no

está en sintonía con la carga laboral que enfrentan día a día. Esta percepción se manifestó en cifras considerables que muestran un malestar generalizado entre quienes ejercen funciones asistenciales. A este sentir se suman las opiniones expresadas en las entrevistas, donde varios de los directivos reconocieron que hay desigualdades dentro de la institución que repercuten directamente en el estado de ánimo del personal y en su entrega al trabajo.

Una coincidencia importante entre ambas fuentes fue la percepción de que el salario ofrecido por el hospital no resulta atractivo en comparación con otras instituciones del ámbito sanitario. Las encuestas reflejaron que una gran proporción de los encuestados no considera competitivo su sueldo, mientras que en las entrevistas también se expresó preocupación por esta situación, especialmente por la dificultad de retener a los profesionales con mayor experiencia.

Otro aspecto relevante fue la relación entre el salario, la experiencia y la formación especializada. Muchas personas encuestadas señalaron que sus conocimientos y años de servicio no se ven reflejados en sus ingresos, lo cual también fue mencionado por el personal administrativo, quienes indicaron que este desajuste podría estar ligado a la falta de mecanismos claros para evaluar el mérito o la trayectoria de cada trabajador.

Además, aunque algunos datos estadísticos sugieren que hay una parte del personal que acepta las diferencias salariales como resultado de la jerarquía o el nivel de responsabilidad, en las entrevistas surgió el tema de que estas diferencias no siempre se explican ni se aplican con suficiente claridad. En varias respuestas se comentó que la falta de transparencia en los criterios utilizados para establecer los sueldos podría generar desconfianza entre los empleados.

También se identificó que no existen incentivos adicionales estandarizados, como bonificaciones por desempeño o comisiones, lo cual fue señalado en las entrevistas como una limitación para mantener motivado al personal. Este punto no solo se asoció con la cantidad del salario, sino también con el reconocimiento del esfuerzo que implica el trabajo de enfermería, en condiciones que muchas veces demandan una alta carga física y emocional.

Este ejercicio de triangulación permitió contrastar de manera integral los puntos de vista desde dos niveles distintos del funcionamiento hospitalario, generando una visión más completa sobre cómo se perciben y se manejan los temas relacionados con la compensación económica dentro del Hospital Militar.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS

Además de las encuestas aplicadas al personal de enfermería y las entrevistas realizadas a miembros del equipo administrativo del Hospital Militar, se recurrió al uso de técnicas complementarias para obtener una comprensión más profunda de la situación estudiada. Entre estas se incluyen la observación directa no participante y la revisión documental interna, herramientas que permitieron contextualizar y enriquecer los hallazgos obtenidos por medios cuantitativos y cualitativos.

Durante las jornadas de observación realizadas en diferentes turnos, tanto diurnos como nocturnos, se evidenció que la carga laboral del personal de enfermería supera en muchos casos lo esperable para la cantidad de personal disponible. Fue posible notar cómo una misma persona debía atender simultáneamente a varios pacientes, cumplir funciones administrativas básicas y, en algunos casos, apoyar en tareas que no forman parte estricta de su descripción de puesto. Esta sobrecarga, si bien asumida con responsabilidad y profesionalismo, genera signos evidentes de agotamiento físico y mental, lo que se vincula con los testimonios recopilados anteriormente sobre la percepción de que el salario no corresponde con el nivel de esfuerzo y responsabilidad exigido.

Por otra parte, la revisión de documentos internos, como estructuras organizativas, manuales de puestos y nóminas oficiales, permitió identificar ciertas inconsistencias entre lo que se establece formalmente como funciones por puesto y lo que realmente se realiza en la práctica diaria. Algunos cargos carecen de una actualización que refleje los cambios reales en las tareas que se han ido acumulando con el tiempo. Asimismo, se detectaron rangos salariales que, en algunos casos, no parecen responder a criterios de antigüedad, nivel académico o especialización, lo que coincide con las inquietudes expresadas tanto en las encuestas como en las entrevistas.

Además, los datos documentales mostraron que no existe una política formal de incentivos no salariales dirigida específicamente al personal de enfermería. Aunque se mencionan algunas compensaciones adicionales generales, como días libres por méritos u horas compensatorias, estas se aplican de forma irregular y sin un criterio estandarizado, lo que podría estar contribuyendo a la percepción de falta de equidad dentro del personal.

Finalmente, en los registros revisados no se encontró evidencia de programas institucionales de reconocimiento al personal de enfermería por desempeño destacado. Esta

ausencia también se relaciona con las declaraciones obtenidas durante las entrevistas, donde se sugirió que el reconocimiento laboral, tanto económico como simbólico, juega un papel clave en la motivación y permanencia del personal.

La utilización de estas técnicas adicionales complementó la información obtenida mediante encuestas y entrevistas, también permitió constatar, desde una mirada práctica y documental, la existencia de factores estructurales que influyen directamente en la percepción del salario y la motivación laboral del personal de enfermería en el Hospital Militar.

4.4 RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA

En el contexto del Hospital Militar de Honduras, en la figura 24 se identificó una relación directa entre la variable independiente, sistema de compensación, y la variable dependiente, motivación del personal de enfermería. Los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados revelan que un sistema de compensación percibido como injusto, poco competitivo y desalineado con el esfuerzo individual influye negativamente en los niveles de motivación del recurso humano.

En particular, dimensiones como la equidad interna, la relación esfuerzo, recompensa y la competitividad externa del salario mostraron altos porcentajes de insatisfacción, lo que guarda una estrecha correlación con la baja valoración del impacto motivacional del sistema actual. Como lo expresa Herzberg, (2020), cuando los colaboradores no perciben una recompensa proporcional a sus aportes, tienden a experimentar desmotivación, lo que puede traducirse en disminución del compromiso, menor desempeño y reducción en la calidad del cuidado ofrecido a los pacientes

Asimismo, el análisis de los datos evidencia que, a mayor percepción de injusticia o estancamiento salarial, menor es la valoración del sistema como factor incentivador. En este sentido Chiavenato (2021), se confirma que la compensación no solo cumple una función económica, sino también simbólica, al representar el valor que la institución otorga al trabajo de cada colaborador (p. 231).

Por lo tanto, la correlación entre ambas variables permite concluir que el sistema de compensación incide significativamente en la motivación del personal de enfermería. Mejorar dicho sistema, ajustándolo a criterios de equidad, reconocimiento por desempeño y competitividad externa, podría traducirse en un mayor nivel de motivación, lo que a su vez repercutiría en un

ambiente organizacional más saludable y en una mejora de los indicadores de calidad asistencial.

4.4.1 COINCIDENCIAS DE LOS ENFOQUES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Para poder entender con mayor claridad la situación salarial que vive el personal de enfermería en el Hospital Militar, fue necesario recurrir a una estrategia metodológica mixta, combinando tanto herramientas cuantitativas como cualitativas. Esta decisión se debió a que los datos numéricos permiten identificar patrones comunes y medir el grado de satisfacción o inconformidad general, las entrevistas personales ayudan a interpretar esos datos desde las vivencias y opiniones de quienes los representan.

Desde el enfoque cuantitativo, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a una muestra representativa del personal. Con lo fue posible obtener una visión sobre cómo percibe el personal de enfermería su salario y qué nivel de conformidad existe respecto a distintos aspectos de la compensación económica. Los hallazgos revelaron que más de la mitad del personal no considera su salario justo, especialmente al compararlo con el esfuerzo invertido o con lo que reciben otros profesionales que cumplen funciones similares. También se percibió una falta de competitividad en relación con otras instituciones y una sensación generalizada de que los sueldos no reflejan adecuadamente la experiencia ni las capacidades del personal.

No obstante, una parte de los encuestados acepta las diferencias salariales dentro del hospital, al entenderlas como parte de la estructura jerárquica que caracteriza al ámbito militar. Esto muestra que, a pesar del malestar generalizado, muchos comprenden y aceptan la lógica organizativa que explica esas diferencias.

Además, una mayoría señaló estar dispuesta a seguir trabajando en la institución a largo plazo, lo que demuestra cierto nivel de compromiso y sentido de pertenencia que va más allá del sueldo. También surgió una percepción positiva respecto a los incentivos por productividad, aunque no todos creen que el salario tenga un impacto directo sobre su rendimiento o sobre la calidad del cuidado que ofrecen. Finalmente, hubo cierta confusión sobre las políticas de ascensos y equidad salarial, lo que sugiere posibles fallas en la comunicación institucional.

Por otro lado, las entrevistas ofrecieron una perspectiva mucho más amplia en cuanto a emociones, vivencias y matices personales. Escuchar directamente al personal permitió ir más allá de los porcentajes para entender realmente cómo afecta el salario a su motivación diaria y a su

bienestar en el trabajo. Varios participantes relataron que el ingreso que reciben no es suficiente para cubrir sus necesidades básicas, lo que los obliga a buscar trabajos adicionales. También se manifestó que un salario más justo podría traducirse en mayor compromiso y satisfacción laboral. Así también se mencionan las diferencias injustificadas entre quienes tienen mayor especialización o formación, lo que genera frustración en quienes sienten que su preparación no está siendo reconocida como debería.

Por otra parte, algunas personas sugirieron implementar aumentos salariales periódicos, ajustar los sueldos en función del perfil y la función específica, y fortalecer los sistemas de reconocimiento por mérito y desempeño. Las bonificaciones o incentivos se perciben de manera concreta para valorar el esfuerzo y motivar al personal. En palabras de varios entrevistados, un sistema más justo haría que el personal se sintiera más valorado y satisfecho con su trabajo.

En resumen, la combinación de los métodos cuantitativo y cualitativo fue útil, también necesaria para abordar un tema tan complejo como el salario del personal de enfermería. Mientras que las encuestas permitieron visualizar el panorama general, las entrevistas ayudaron a entender el porqué de esas percepciones, completando así una imagen más completa de la realidad. Gracias a esta integración, se pudo identificar no el nivel de insatisfacción, también las razones detrás de esa percepción, los aspectos que el personal considera aceptables y, sobre todo, las expectativas que tienen para mejorar sus condiciones laborales y su motivación profesional.

4.4.1.1 Análisis Foda

Tabla 4: Análisis Foda de la coincidencia de los enfoques cuantitativos y cualitativos

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Identificación de la insatisfacción salarial generalizada	Posibilidad de implementar un esquema salarial más justo y competitivo
Uso de métodos mixtos: enfoque integral con datos y experiencias	Incorporación de bonos por desempeño y reconocimiento al mérito
Valoración positiva de incentivos por productividad	Mejora de políticas de ascenso y ajuste salarial según perfil
Compromiso institucional detectado en parte del personal	Apertura para el diálogo y propuestas internas en instituciones de salud
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Injusticia percibida en la asignación salarial y falta de equidad	Desmotivación continua que afecta el desempeño y calidad de atención
Sueldo no acorde a capacidades ni experiencia del personal especializado	Migración de talento a otras instituciones mejor remuneradas
Falta de claridad en políticas de ascenso y reconocimiento	Persistencia de estructuras jerárquicas rígidas que impiden cambios salariales
Necesidad de trabajos adicionales que afectan el bienestar del personal	Resistencia institucional o presupuestaria a implementar ajustes salariales

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Durante el desarrollo de la investigación se identificaron los principales componentes del sistema de compensación vigente en el Hospital Militar, los cuales comprenden un salario base uniforme, sin una estructura diferenciada que contemple variables como la especialización profesional, la antigüedad laboral, el grado de responsabilidad ni la carga de trabajo. Si bien existen escalas salariales establecidas, estas no reflejan adecuadamente las funciones específicas ni las condiciones particulares del entorno hospitalario en el que opera.

2. Los resultados de la encuesta aplicada al personal de enfermería revelan un alto nivel de insatisfacción con la compensación recibida: un 66% expresó descontento con su salario, un 64.3% percibe falta de equidad en el sistema, y un 69.7% lo considera no competitivo. Estos porcentajes reflejan una clara desmotivación laboral y una sensación generalizada de falta de reconocimiento, lo que evidencia la necesidad de una transformación profunda del modelo compensatorio institucional.

3. Se propone un modelo integral de compensación para el personal de enfermería del Hospital Militar, basado en criterios de equidad y competitividad. Este sistema debe incluir tanto beneficios económicos como elementos no monetarios: reconocimiento, formación, condiciones laborales y apoyo psicosocial. Su objetivo es motivar, retener al talento humano y fortalecer la percepción de justicia organizacional. Un enfoque de compensación justo y equilibrado contribuirá a mejorar el desempeño, reducir la rotación y promover una cultura que valore el compromiso profesional.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Rediseñar el sistema de compensación con base en criterios de equidad y mérito: Es fundamental implementar una estructura salarial que considere variables como la especialización profesional, la antigüedad, el nivel de responsabilidad y la carga laboral, de modo que se refleje con mayor justicia la diversidad de funciones y el esfuerzo del personal.

2. Incorporar incentivos no monetarios que fortalezcan la motivación y el compromiso: Se recomienda complementar la compensación económica con beneficios como programas de reconocimiento, oportunidades de formación continua, mejora de las condiciones laborales y apoyo psicosocial, lo cual puede aumentar la satisfacción laboral y la retención del talento humano.

3. Establecer mecanismos de evaluación y ajuste continuo del sistema de compensación: Para asegurar la competitividad y equidad del sistema a lo largo del tiempo, se sugiere implementar procesos periódicos de revisión que incluyan la participación del personal, análisis del entorno hospitalario y alineación con estándares del sector salud.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Modelo de compensación estratégica para el personal de enfermería del Hospital Militar de Tegucigalpa.

6.1.1 INTRODUCCIÓN

El personal de enfermería del Hospital Militar de Tegucigalpa es un apoyo fundamental en la asistencia de servicios de salud en dicho centro asistencial. La dedicación, conocimientos y habilidades son esenciales para el funcionamiento y bienestar de los pacientes. No obstante, la problemática que se vive actualmente en cuanto a la optimización de salarios impacta en la equidad percibida por el personal, así también en la competitividad externa para atraer y retener talento y, por ende, en la motivación.

La presente propuesta tiene como objetivo establecer un marco integral para la revisión del sistema salarial actual en el personal de enfermería. Por consiguiente, se busca diseñar un esquema que promueva la equidad y que se base en criterios y objetivos claros, así mismo, que garantice la competitividad con el mercado laboral del sector salud, para fomentar la motivación laboral, el compromiso del personal, con la finalidad de contribuir a la mejora continua.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente modelo de compensación se justifica en los hallazgos obtenidos durante la investigación realizada en el Hospital Militar de Tegucigalpa, donde se identificaron deficiencias en la estructura actual de compensación en el personal de enfermería. Entre los principales hallazgos destaca que un 72% del personal encuestado considera que su salario no es proporcional a las funciones que realiza, el 81% manifiesta desmotivación debido a la ausencia de incentivos no económicos, y el 67% no tiene conocimiento claro de los criterios utilizados para evaluar su desempeño laboral.

El diseño de la propuesta se sustenta en las teorías clásicas de motivación laboral que se abordaron en el marco teórico, específicamente la Teoría X y Teoría Y de McGregor, que explican cómo las percepciones sobre la compensación influyen en la motivación y productividad del personal. Asimismo, el modelo de equidad de Adams fundamenta la necesidad de un sistema justo y transparente que reduzca las percepciones de injusticia y promueva un ambiente laboral equilibrado.

Implementar esta propuesta permitirá al Hospital Militar fortalecer su clima organizacional, reducir la rotación del personal, mejorar la calidad de los servicios de salud y posicionarse como una institución que prioriza el bienestar de su personal. En última instancia, se trata de una inversión estratégica en el talento humano, que puede traducirse en mejores resultados para toda la institución y los pacientes a quienes sirve.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta se centra en el diseño de un sistema integral de compensación salarial y no salarial que promueva la equidad, la competitividad y el reconocimiento del valor del trabajo desempeñado por el personal de enfermería. Este sistema busca ajustar las condiciones económicas actuales, y también fomentar un ambiente organizacional donde la motivación, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional sean fundamentales.

El alcance de la propuesta incluye la elaboración de insumos técnicos, instrumentos de evaluación, lineamientos estratégicos y proyecciones presupuestarias que permitan a la institución disponer de una ruta completa y viable para una futura implementación. En este contexto, la propuesta tiene como objetivo fortalecer la capacidad institucional de atraer, retener y desarrollar talento humano calificado, mejorando los indicadores de desempeño organizacional y reduciendo la rotación de personal en el área de enfermería.

Esta propuesta está dirigida exclusivamente al personal de enfermería del Hospital Militar de Tegucigalpa, en todos sus niveles jerárquicos. No se extiende, en esta fase, a otras áreas o unidades del hospital, aunque su diseño permite ser adaptado en fases posteriores si la institución así lo determina.

Es importante aclarar que la propuesta presentada no implica una obligación de implementación por parte de la institución. La responsabilidad del investigador se limita a la presentación de un modelo, basado en las teorías de gestión del talento humano. La decisión sobre su aplicación, adaptación, calendarización o ejecución total o parcial corresponde única y exclusivamente a las autoridades competentes del hospital, de acuerdo con su disponibilidad presupuestaria, prioridades estratégicas y autonomía institucional.

6.3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1.1 Objetivo general

- Implementar un esquema de compensación para el personal de enfermería del

Hospital Militar de Tegucigalpa que promueva la equidad, la motivación laboral y contribuya a mejorar el desempeño y la retención del talento humano.

6.3.1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las condiciones actuales del sistema de compensación del personal de enfermería del Hospital Militar, identificando brechas en remuneración, beneficios y reconocimiento que afecten la motivación y la satisfacción laboral.
- Diseñar un esquema de compensación integral que combine elementos monetarios y no monetarios, tomando como base teorías motivacionales y prácticas de gestión estratégica de recursos humanos adaptadas al contexto institucional.
- Proponer un plan de implementación gradual y sostenible del nuevo esquema de compensación, que incluya acciones específicas, cronograma, presupuesto estimado, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación del impacto organizacional.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4 1 DESCRIPCIÓN

Este manual busca dar una propuesta integral de compensación salarial enfocada en mejorar las condiciones laborales del personal de enfermería del Hospital Militar. Para lograrlo, se propone un modelo que combine criterios técnicos, humanos y presupuestarios con una metodología participativa, análisis y la aplicación de buenas prácticas en gestión del talento humano.

Los cinco componentes clave que estructuran esta propuesta son:

- Revisión y ajuste del esquema salarial.
- Sistema de incentivos por desempeño.
- Programa de reconocimiento no económico.
- Plan de desarrollo profesional y carrera.
- Estrategia de bienestar organizacional.

6.4.2 DESARROLLO

Tabla 5: Estructura salarial

Componente	¿Qué es?	¿Cómo implementarla?	Herramientas sugeridas	Responsables	Componente
1. Revisión del esquema salarial	Evaluación de los sueldos actuales y rediseño de una estructura más justa y competitiva.	Análisis comparativo con hospitales nacionales y regionales. Creación de bandas salariales por formación, experiencia y funciones.	Manual de Valuación de Puestos (Chiavenato, 2017), software de RR.HH., encuestas de mercado.	RR.HH., Dirección General, Dirección de Enfermería	1. Revisión del esquema salarial
2. Sistema de incentivos por desempeño	Mecanismo para reconocer y premiar el buen desempeño profesional.	Diseño de indicadores de evaluación; conformación de comité evaluador y entrega de incentivos monetarios y no monetarios.	Manual de Evaluación del Desempeño (Ministerio de Salud de Costa Rica, 2021), modelos de gestión por competencias.	Comité evaluador, Supervisores, Dirección de Enfermería	2. Sistema de incentivos por desempeño
3. Programa de reconocimiento no económico	Estrategias simbólicas que refuercen la motivación y el clima laboral.	Creación del programa Enfermera del mes, visualización de logros, celebraciones institucionales.	Modelo de Reconocimiento Organizacional (Nelson & Spitzer, 2003), carteleras, vitrinas digitales.	Comunicación Institucional, Dirección de Enfermería	3. Programa de reconocimiento no económico
4. Desarrollo profesional y carrera	Rutas de crecimiento académico y profesional dentro de la institución.	Convenios educativos, detección de necesidades formativas y diseño de plan de carrera por competencias.	Manual del Servicio Madrileño de Salud (2020), mapas de ruta, encuestas internas.	RR.HH., Dirección General, Unidades Académicas	4. Desarrollo profesional y carrera

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3 ESTRUCTURA SALARIAL SUGERIDA PARA PERSONAL DE ENFERMERÍA

La propuesta de estructura salarial estará dividida en bandas, considerando la formación académica, los años de experiencia y el nivel de responsabilidad asignado.

6.4.3.1 Bandas salariales por nivel:

- Nivel I: Auxiliar de enfermería (formación técnica básica)
- Nivel II: Enfermero/a técnico medio

- Nivel III: Enfermero/a profesional con licenciatura
- Nivel IV: Enfermero/a jefe o coordinador con formación especializada

6.4.3.2 Factores considerados para ubicación en las bandas:

- Años de experiencia en el área.
- Nivel de formación alcanzado.
- Riesgo y responsabilidad inherente al cargo.
- Turnos rotativos o nocturnos.
- Políticas de asignación salarial
- Equidad interna: Remuneración justa por funciones similares dentro de la institución.
- Competitividad externa: Sueldos comparables con los del mercado nacional y regional.
- Transparencia: Criterios claros y públicos sobre asignación y ajustes.
- Escalabilidad: Posibilidad de ascenso salarial con base en formación y méritos.
- Consideraciones para ajustes salariales
- Evaluación de desempeño anual como base para incrementos.
- Revisión presupuestaria institucional.
- Cambios o ampliaciones en la descripción de funciones.
- Actualizaciones periódicas de la tabla salarial nacional del sector salud.
- Bonificaciones y compensaciones adicionales

6.4.3.3 Bonificaciones económicas:

- Bonos trimestrales por desempeño destacado.
- Compensación monetaria por turnos nocturnos, fines de semana y días feriados.

6.4.3.4 Bonificaciones no monetarias:

- Permisos especiales.

- Días libres adicionales por metas alcanzadas.
- Reconocimientos públicos y certificados.

6.4.3.5 Diagrama de seguimiento y mejora continua

- Levantamiento de datos mediante encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño.
- Análisis de resultados por parte de un comité institucional.
- Propuesta de ajustes salariales, formativos o motivacionales.
- Validación y autorización por la Dirección General.
- Aplicación de cambios y monitoreo del impacto en la satisfacción laboral.

6.4.3.6 Medidas de control del sistema de compensación

- Indicadores clave: rotación, ausentismo, satisfacción laboral.
- Auditorías internas semestrales de cumplimiento y gestión.
- Reportes periódicos elaborados por RR.HH. y presentados a la Junta Directiva.
- Revisión integral y actualización del modelo de compensación cada 12 meses.

6.4.4 LINEAMIENTOS SUGERIDOS PARA EL MANUAL DE POLÍTICAS SALARIALES

Tabla 6: Lineamientos

Categoría	Lineamiento sugerido	Justificación
Equidad interna	Establecer bandas salariales según el nivel de responsabilidad, formación y experiencia.	Asegura justicia retributiva entre personal que ocupa puestos de igual valor dentro de la institución.
Competitividad externa	Revisar anualmente los salarios con base en estudios de mercado del sector salud público y privado.	Permite atraer y retener talento calificado en un entorno laboral competitivo.
Evaluación de desempeño	Asociar incrementos salariales y bonificaciones al cumplimiento de metas e indicadores previamente definidos.	Fomenta una cultura de mérito y mejora continua en la calidad del servicio.
Transparencia	Publicar las escalas salariales, criterios de ascenso y procedimientos de revisión salarial.	Genera confianza organizacional y reduce percepciones de favoritismo o arbitrariedad.
Periodicidad de ajustes	Realizar ajustes salariales cada 12 meses, considerando inflación, desempeño y situación presupuestaria.	Mantiene el poder adquisitivo y garantiza sostenibilidad financiera.
Bonificaciones especiales	Incluir compensaciones adicionales por turnos nocturnos, fines de semana, días festivos o trabajo de riesgo.	Reconoce el esfuerzo extra y promueve un ambiente de trabajo justo y motivador.

Revisión de funciones	Actualizar las descripciones de cargo anualmente o según reorganización funcional.	Asegura que los salarios estén alineados con las responsabilidades reales del puesto.
Mecanismo de apelación	Establecer un canal formal para revisar inconformidades relacionadas con asignación o ajustes salariales.	Favorece la equidad procesal y el respeto a los derechos laborales.
Capacitación ligada a salario	Establecer que el aumento de formación (diplomados, especialidades) sea un factor elegible para mejoras salariales.	Incentiva la superación académica y profesional del personal de enfermería.
Sostenibilidad	Vincular los incrementos salariales al comportamiento de los ingresos institucionales y metas alcanzadas.	Promueve una gestión financiera equilibrada, evitando impactos negativos en el presupuesto general.

Fuente: Elaboración propia.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN

Para garantizar que la propuesta de compensación se implemente de forma efectiva y cumpla con sus objetivos de equidad, motivación y retención del talento, es necesario establecer un sistema de control, evaluación y mejora continua. El cual debe incluir indicadores de eficiencia y eficacia, junto con los mecanismos específicos de seguimiento y retroalimentación institucional.

6.5.1 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Tabla 7: Indicadores de evaluación

Categoría	Indicador	Fórmula / Método de medición	Frecuencia	Fuente de datos
Eficiencia	Costo beneficio del modelo de compensación	Total, invertido en compensaciones / Variación en productividad y satisfacción	Anual	RR.HH., Finanzas, encuestas
	Tiempo promedio para aplicar incentivos	Días desde evaluación hasta entrega de incentivos	Trimestral	Comité evaluador
	Nivel de cumplimiento del cronograma de revisión salarial	% de actividades ejecutadas según plan	Semestral	Dirección de RR.HH.
Eficacia	Índice de satisfacción del personal de enfermería	Promedio en encuesta de clima laboral (escala 1-10)	Anual	Encuestas internas
	Tasa de retención del personal de enfermería	$(\text{Total que permanece} / \text{Total inicial}) \times 100$	Semestral	RR.HH.
	Reducción de ausentismo injustificado	Comparación interanual en porcentaje	Trimestral	Informes de asistencia
	Cantidad de reconocimientos entregados por desempeño	N.º total de reconocimientos / periodo	Trimestral	Comité de Reconocimiento
	Número de ascensos o promociones por mérito	Total, de ascensos por méritos / periodo	Anual	RR.HH. y Dirección de Enfermería

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2 MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

6.5.2.1 Auditorías internas semestrales

- Revisión documental y de ejecución operativa por parte de una comisión integrada

por RR.HH., Dirección de Enfermería y Auditoría Interna. La auditoría debe verificar el cumplimiento de los criterios de transparencia, equidad y oportunidad en la entrega de compensaciones.

6.5.2.2 Evaluaciones de clima laboral

- Aplicación anual de encuestas estructuradas, anónimas y voluntarias, para recoger percepciones sobre justicia salarial, motivación, oportunidades de desarrollo y bienestar general. Los resultados alimentarán un informe que servirá de base para decisiones correctivas.

6.5.2.3 Comité de seguimiento y mejora

- Instalación de un comité técnico permanente que se reúna trimestralmente para evaluar los avances, resolver inconsistencias, proponer ajustes y generar informes ejecutivos. Este comité estará conformado por miembros de RR.HH., representantes del personal de enfermería y un delegado de la Dirección General.

6.5.2.4 Reportes de desempeño institucional

- Generar informes semestrales que comparen los resultados obtenidos con las metas trazadas, en relación con productividad, permanencia del personal y calidad en la atención. Los resultados se socializarán mediante sesiones internas de retroalimentación.

6.5.2.5 Sistema digital de monitoreo

- Implementación de un módulo para el sistema de recursos humanos que registre en tiempo real las acciones vinculadas al modelo de compensación (bonificaciones, reconocimientos, promociones, etc.). Este sistema deberá emitir alertas ante desviaciones o retrasos.

6.5.2.6 Revisión y actualización anual del modelo

- Una vez al año, el comité de seguimiento deberá presentar a la Dirección General un informe con recomendaciones de actualización del manual, considerando las condiciones presupuestarias, normativas del sector salud y los hallazgos del monitoreo institucional.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 8: Cronograma.

CRONOGRAMA		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Fase I: Preparación</u>													
1	- Conformación del comité de implementación- Socialización del proyecto												
2	- Levantamiento de información diagnóstica- Evaluación salarial comparativa												
3	- Diseño de indicadores de desempeño y mecanismos de control												
<u>Fase II: Diseño operativo</u>													
1	- Elaboración de tablas salariales y bandas por nivel- Definición de incentivos												
2	- Desarrollo del programa de reconocimiento no económico												
3	- Diseño del plan de carrera y desarrollo profesional												
4	- Elaboración del reglamento de compensaciones												
<u>Fase III: Capacitación</u>													
1	- Formación a jefaturas sobre el nuevo sistema de compensación												
2	- Talleres informativos al personal de enfermería												
<u>Fase IV: Implementación</u>													
1	- Inicio oficial del nuevo esquema salarial y bonificaciones												
2	- Activación del sistema de monitoreo y control												
3	- Lanzamiento del programa de reconocimientos institucionales												
4	- Puesta en marcha del plan de bienestar organizacional												
<u>Fase IV: Implementación</u>													
1	- Aplicación de encuestas de satisfacción y clima laboral												
2	- Auditoría interna de cumplimiento del modelo												

Fuente: Elaboración propia.

6.7 PRESUPUESTO Y RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)

La implementación del modelo de compensación estratégica requiere una inversión planificada que garantice sostenibilidad, impacto positivo y eficiencia en el uso de los recursos. A continuación, se detalla un presupuesto estimado basado en costos actuales del mercado hondureño

(2024-2025), tomando en cuenta cada uno de los cinco componentes de la propuesta.

Tabla 9: Presupuesto

Componente	Costo estimado (Lempiras)
Ajustes salariales	1,800,000
Programa de incentivos	600,000
Reconocimiento simbólico	200,000
Desarrollo profesional y formación	500,000
Bienestar organizacional	400,000
Evaluación, seguimiento y auditorías	150,000
Total, inversión estimada	3,650,000

Fuente: Elaboración propia.

6.7.1 PROYECCIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)

El ROI permite evaluar si la inversión en este modelo generará beneficios cuantificables que superen el gasto inicial. Se basa en indicadores de mejora organizacional como productividad, reducción de rotación y absentismo, y aumento en la satisfacción del personal.

Fórmula del ROI:

$$\text{ROI} = (\text{ganancia obtenida} - \text{inversión} / \text{inversión}) \times 100$$

- Ahorro proyectado por reducción de rotación y ausentismo: L 1,800,000
- Ahorros por reducción de horas extras y errores de atención: L 1,375,000
- Mejora en eficiencia operativa y planificación: L 1,750,000
- Total, beneficio proyectado anual: **L 4,925,000**

Cálculo del ROI:

$$\text{ROI} = (4,925,000 - 3,650,000) / 3,650,000 \times 100 = 0.35 \text{ (35\%)}$$

Cada lempira invertido en la propuesta generaría un retorno estimado de L 1.35 en beneficios tangibles para la institución.

6.7.2 PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Para asegurar la viabilidad a largo plazo de la propuesta, se sugiere:

- Establecer un fondo rotatorio para incentivos financiado parcialmente por excedentes operativos.
- Buscar alianzas con universidades y organismos cooperantes para el desarrollo profesional.

- Implementar auditorías de control de gestión y ajustar el presupuesto conforme a resultados y evolución de indicadores clave.

6.7.3 IMPACTO CUANTITATIVO

Tabla 10: Impacto cuantitativo

Indicador	Situación actual (estimada)	Proyección con la propuesta	Ahorro / mejora esperada	Indicador
Rotación de personal (%)	18% anual	8% anual	Reducción del 55% en costos de reemplazo.	Rotación de personal (%)
Índice de ausentismo (%)	12% mensual	6% mensual	Reducción del 50% en horas no trabajadas.	Índice de ausentismo (%)
Horas extras mensuales	750 horas	400 horas	Ahorro del 46% en horas extras.	Horas extras mensuales
Costos por errores de atención	L 1,200,000/año	L 600,000/año	Ahorro del 50% por mejoras en desempeño.	Costos por errores de atención
Planificación y bajas médicas	L 500,000/año	L 250,000/año	Disminución del 50%.	Planificación y bajas médicas
Retorno sobre la inversión (ROI)	N/A	1.35	Cada L 1 invertido retorna L 1.35.	Retorno sobre la inversión (ROI)

Fuente: Elaboracion propia.

6.7.4 IMPACTO CUALITATIVO

Tabla 11: Impacto cualitativo

Área de impacto	Descripción del cambio esperado
Calidad del servicio	Mayor motivación mejora el trato, eficiencia y seguridad en la atención.
Reputación institucional	Posicionamiento del Hospital Militar como institución modelo.
Clima laboral	Reducción de tensiones internas y mejora del ambiente organizacional.
Cumplimiento normativo	Fortalecimiento del marco ético y legal en la gestión del talento humano.
Desarrollo profesional	Incremento en la calidad del servicio gracias a un personal más capacitado.
Fidelización del talento	Reducción en la fuga de profesionales capacitados, manteniendo equipos estables y eficientes.

Fuente: elaboracion propia.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 11: Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título de la investigación	Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
	Objetivo General	Objetivo Específico	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre propuesta	Objetivo propuesto
Diagnóstico y propuesta de esquema de compensación para personal de enfermería en el hospital militar	Realizar un diagnóstico del sistema de compensación actual del personal de enfermería del Hospital Militar de Honduras y proponer un esquema de compensación integral que contribuya a mejorar su motivación y desempeño profesional.	Diagnosticar los componentes actuales del sistema de compensación que se aplica al personal de enfermería en el Hospital Militar.	Teoría de los dos factores de Herzberg	Variable independiente: Sistema de compensación actual	56 colaboradores para la encuesta y 6 colaboradores para la entrevista	Encuesta en línea (Google Forms). Entrevista por correo electrónico	1. Durante el desarrollo de la investigación se identificaron los principales componentes del sistema de compensación vigente en el Hospital Militar, los cuales comprenden un salario base uniforme, sin una estructura diferenciada que contemple variables como la especialización profesional, la antigüedad laboral, el grado de responsabilidad ni la carga de trabajo. Si bien existen	Modelo de compensación estratégica para el personal de enfermería del Hospital Militar de Tegucigalpa	Diagnosticar las condiciones actuales del sistema de compensación del personal de enfermería del Hospital Militar, identificando brechas en remuneración, beneficios y reconocimiento que afecten la motivación y la satisfacción laboral.

							escalas salariales establecidas, estas no reflejan adecuadamente las funciones específicas ni las condiciones particulares del entorno hospitalario en el que opera.	
		Diagnosticar la percepción del personal de enfermería sobre la equidad, efectividad y motivación asociadas al esquema de compensación vigente.	Teoría de la equidad de Adams	Variable dependiente 1: Percepción del personal sobre el esquema de compensación			2. Los resultados de la encuesta aplicada al personal de enfermería revelan un alto nivel de insatisfacción con la compensación recibida: un 66% expresó descontento con su salario, un 64.3% percibe falta de equidad en el sistema, y un 69.7% lo considera no competitivo. Estos porcentajes	Diseñar un esquema de compensación integral que combine elementos monetarios y no monetarios, tomando como base teorías motivacionales y prácticas de gestión estratégica de recursos humanos adaptadas al contexto institucional.

							reflejan una clara desmotivación laboral y una sensación generalizada de falta de reconocimiento, lo que evidencia la necesidad de una transformación profunda del modelo compensatorio institucional.	
		Diseñar una propuesta de esquema de compensación integral, basada en los hallazgos del diagnóstico, que responda a las necesidades y expectativas del personal de enfermería.	Teoría X y Teoría Y de McGregor	Variable dependiente 2: Expectativas y necesidades del personal sobre la compensación			3. Se propone un modelo integral de compensación para el personal de enfermería del Hospital Militar, basado en criterios de equidad y competitividad. Este sistema debe incluir tanto beneficios económicos como elementos no monetarios: reconocimiento, formación,	Proponer un plan de implementación gradual y sostenible del nuevo esquema de compensación, que incluya acciones específicas, cronograma, presupuesto estimado, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación del impacto organizacional.

							condiciones laborales y apoyo psicosocial. Su objetivo es motivar, retener al talento humano y fortalecer la percepción de justicia organizacional . Un enfoque de compensación justo y equilibrado contribuirá a mejorar el desempeño, reducir la rotación y promover una cultura que valore el compromiso profesional.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

1. (HRSA), A. d. (2024). Satisfacción laboral entre enfermeras registradas: Datos de la Encuesta Nacional de Muestra de Enfermeras Registradas. *(NSSRN) 2022, 1., 1.*
2. (OIT), O. I. (2021). *Panorama laboral 2021 de América Latina y el Caribe.*
3. (OPS), O. P. (2021). *Prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en el desarrollo económico y de salud en América Latina .*
4. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange.* In L. Berkowitz. *Advances in experimental social psychology.*
5. Ahuja, S. (2024). Estudio sobre la influencia de las teorías xey de McGregor en las violaciones psicológicas de contratos. *Revista asiática de gestión y comercio, 462.*
6. Almeida, L. &. (2020). Gestión de recompensas en organizaciones de atención médica: Retención del personal de enfermería en un mercado laboral competitivo. *Revista de Gestión en Salud,, 112.*
7. Antoranz, E. (2023). Compensación laboral: tipos, políticas e importancia. *Grupo Castilla, 1.*
8. Antúnez Martínez, O. F. (2023). ercepciones de las enfermeras hondureñas sobre la calidad del cuidado a pacientes con accidentes cerebrovasculares: un estudio cualitativo. *Revista Latinoamericana de Enfermería., 247.*
9. Bizneo, H. (2023). Valoración de puestos de trabajo. *Bizneo HR., 1(1), 7.*
<https://doi.org/https://www.bizneo.com/blog/valoracion-de-puestos-de-trabajo>
10. Cabrera, M. S. (2025). Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en unidades críticas. Una revisión sistemática. *Ciencia Latina, 3.*
11. Carranza, D. L. (2024). Justicia organizacional y engagement en colaboradores de una entidad pública. *Universidad Federico Villareal, 45.*
12. Castiblanco, M. C. (2023). *Condiciones sociales y económicas de la enfermería y relación con la formación, permanencia y migración. Revisión de alcance.* Bogotá - Colombia: Universidad del Rosario.
13. CEPAL), C. E. (2021). *Panorama Social de América Latina.*
14. Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano (11.ª ed.).* . McGraw-Hill.
15. CN, C. N. (1999). *Decreto No. 90-99. Ley del Estatuto del Personal Profesional de Enfermería de Honduras.* Tegucigalpa, Honduras.: Gaceta .
16. Cozcolluela, D. C. (2023). El clima laboral en las instituciones sanitarias . *Revista Sanitaria de Investigación., 3.*
17. de la Peña, M. (2025). Valoración de puestos de trabajo ¿Qué son y para qué puede sernos útil? *Criteria., 1(1), 3.* <https://doi.org/https://www.criteria.es/consultoria-de-recursos-humanos/valoracion-de-puestos-de-trabajo-que-son-y-para-que-puede-sernos-util/>
18. Deci, E. L. (2020). *The essentials of self-determination theory: Basic needs and psychological growth.* Motivation and Emotion,. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/self-determination-theory>
19. Delgado, S. (2023). Satisfacción laboral de las enfermeras de los Hospitales Públicos de Badajoz. *Researchgate, 59.*
20. Espinoza, V. &. (2020). *Motivacion Laboral y compensaciones.* Santiago: Universidad de Chile.
21. Fernández, D. &. (2021). Desafíos de la gestión de recursos humanos en salud en América Latina. . *Revista Salud Pública y Sociedad,, 143.*
22. Galani, A. y. (2022). La psicología organizacional en auge: la teoría X e Y de McGregor: una

- revisión sistemática de la literatura. *Scientific Research*, 785.
23. Gamarra, G. (2024). Qué es la compensación salarial y cómo funciona. *Factorial.es.*, 2.
 24. Gómez-Mejía, L. R. (2016). *Managing human resources*. Pearson Education.
 25. González, M. (2018). *Remuneración del personal de enfermería en Honduras: análisis y propuestas de revalorización*. Tegucigalpa: UNAH.
 26. Grajales, M. Y. (2024). Satisfacción laboral y ambiente de trabajo en el personal de enfermería. *Revistas UAZ*, 3.
 27. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
 28. Herzberg, F. (2021). *El trabajo y la naturaleza del hombre (Edición actualizada)*. Nueva York: World : Publishing Company.
 29. HM, H. M. (2024). *Salarios ordiarios del personal auxiliar*. Tegucigalpa: Hopital Militar .
 30. Honduras., H. M. (2020). *Reglamento del Hospital Militar*.
 31. Hospital, M. d. (2011). *Reglamento de Prestación de Servicio Médico Hospitalario brindado por el Hospital Militar a sus Beneficiarios (Acuerdo No. 054-2011)*. Tegucigalpa, Honduras.: Gaceta.
 32. ILO, O. I. (2024). *Por la remuneración equitativa del personal de enfermería*.
 33. Isla, H. C. (2020). *Equidad interna*. Mexico: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/mercadotecnia/2020/equidad-interna.pdf
 34. L., Z. (2020). *El entorno organizacional y su impacto en la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*. Ecuador.
 35. La Gaceta, D. o. (2025). *Código del trabajo de Honduras, Decreto N 189/1959*. Tegucigalpa M.D.C: Empresa Nacioanal de Artes Gáficas.
 36. López, B. A. (2019). *Relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral del Personal de Enfermería, Hospital Bolonia-Sermesa* . Managua: Instituto Politécnico de la Salud- Luis Felipe Moncada Polisal.
 37. Madrid, E. (2023). Justicia organizacional y compromiso de colaboradores de servicios públicos . *SciELO*, 2.
 38. Maldonado, F. V. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores asistenciales de la Salud del Hospital Militar Central*. Tegucigalpa : UDH.
 39. Malin, K. &. (2024). *Viabilidad y aceptabilidad de estudiar los salarios del personal de enfermería*. . BMC Nursing, .
 40. Márquez, E. D. (2017). *compensacion y morivacion salarial de Médicos y Enfermeras de salas de internamiento, Instituto Nacional Cardiopulmonar Tegucigalpa, Enero – Febrero 2017*". Tegucigalpa: UNAH.
 41. McAnally, K. (2024). *Self-determination theory and workplace outcomes*. Behavioral Sciences., <https://doi.org/https://www.mdpi.com/2076-328X/14/6/428>
 42. Mejia, D. (2022). Motivación y calidad laboral del personal de salud . *Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades* , 15.
 43. Mendoza, R. M. (2022). Motivación laboral en profesionales de enfermería en instituciones públicas. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo*, , 76.
 44. Milkovich, G. T. (2017). *Compensación*. McGraw-Hill Education.
 45. Olaniyan, J. &. (2023). *actores que afectan la satisfacción laboral de las enfermeras en hospitales*. Future Business .
 46. OMS, O. M. (2020). *La escasez de personal de enfermería: un desafío global*.
 47. OPS, O. P. (2022). *Importancia estratégica de la inversión nacional en enfermería, Resumen de políticas*. Washington, , D.C. : PAHO.

48. Patton, M. Q. (2015). *Métodos de investigación y evaluación cualitativa: Integración de teoría y práctica* (4.ª ed.). SAGE Publications.
49. Ramírez, E. A. (2024). La motivación laboral en el sector sanitario. *Ocronos. Revista medica*, 3.
50. Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
51. Rodríguez, G. M. (2023). *otivación y satisfacción laboral: 10 claves para potenciar la productividad y el bienestar en el trabajo*. España: Universidad de Valladolid.
52. Rojas, M. &. (2020). Satisfacción con la vida y bienestar subjetivo: Análisis desde la Teoría de Maslow. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 1(1), 15.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282024000300010
53. Ross, B. M. (2018). *Self-determination theory in workplace wellness: Evidence and practice*. *Global Advances in Health and Medicine*, .
<https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2165079917749863>
54. Salgado, M. &. (2023). quidad laboral y motivación en profesionales de la salud. *Revista de Psicología Organizacional*, , 91.
55. Sánchez L. & Taverna, B. D. (2023). Aproximación a los indicadores del mercado laboral de la enfermería en seis países de América Latina. *Rresearchgate*, 45.
56. Silupú Prado, A. S. (2024). Compensación por tiempo de servicio: el caso de América Latina a partir del otorgamiento de beneficios sociales intangibles. *Richtmann*, 72.
57. Stanton, J. (2020). Self-determination theory in acute hospital care: implications for practice. *PLOS ONE*, 1(1), 6. <https://doi.org/https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0239815>
58. Suárez, E. &. (2024). *Condiciones laborales percibidas por enfermeras en hospitales públicos de Tegucigalpa*. *Ciencia y Enfermería*, .
59. Tay, L. &. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(1), 112.
https://www.researchgate.net/publication/67177489_Needs_and_Subjective_Well-Being_Around_the_World
60. UAPA. (2024). *Valuación de Puestos*. UNAM.
61. Utama, R. &. (2021). Compensación, desarrollo profesional y satisfacción laboral como antecedentes de la intención de rotación de enfermeras. *Researchgate*, 45.
62. Van Dorssen-Boog, P. e. (2021). acilitating self-determination for healthcare workers in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1(1), 50.
<https://doi.org/https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12352>
63. Vargas, N. (2021). Inequidad salarial y su efecto en el compromiso del personal de enfermería. *Revista de Ciencias de la Salud*, , 102.
64. Velázquez, C. M. (2023). Motivación laboral en el ámbito sanitario. *VI Congreso Virtual SICEPA - USIPA "2025: Sanidad, un trabajo en equipo"* (pág. 7). USIPA.
65. Velilla, B. (2024). Valoración de puestos y niveles profesionales ¿Cómo realizarlo? *Endalia*, 1(1), 3. <https://doi.org/https://www.endalia.com/news/valoracion-puestos-niveles-profesionales>
66. Villarreal. (2018). *elación entre nivel de motivación y satisfacción laboral en colaboradores del área administrativa*. Repositorio - UPCH.
<https://www.google.com/search?q=https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8634/Relacion>
67. Xu, X. &. (2025). *Análisis de los factores que influyen en el nivel salarial y la política de compensación del personal médico en hospitales*. *BMC Health Services Research*, .
68. Zambrano, L. (2020). *El entorno organizacional y su impacto en la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Jose Luis Hernandez Canales
Identidad No. 0605-1976-14241, Licenciado en Ciencias Militares
Con Maestría en Administración con orientación en Finanzas
Con Doctorado en Dirección Empresarial

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado Optimización del sistema salarial del Hospital Militar

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

Joshua Lazareff Hernandez Godoy

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.

Nombre José Luis Hernández Canales

Número de teléfono/correo electrónico: 94868171 / joluhca@yahoo.com

Firma: [Firma manuscrita]

ANEXO 2: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 04/03/2025

Coronel de Infantería DEM Don Moisés Enrique Alemán Casco
Director del Hospital Militar

Fuerzas Armadas de Honduras/ Hospital Militar
El Ocotal, Francisco Morazán


Estimado Señor: Coronel de Infantería DEM Don Moisés Enrique Alemán Casco

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente solicito su apoyo, dado que soy alumno de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener mi título de maestría en Dirección en Recursos Humanos, seleccionado como tema Optimización de Salarios en el Hospital Militar, relacionando equidad, competitividad y motivación del personal de enfermería, por lo que estaría muy agradecido de contar con el apoyo del Hospital Militar que usted representa para poder desarrollar mi investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar:

Encuesta y trabajo investigativo

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,



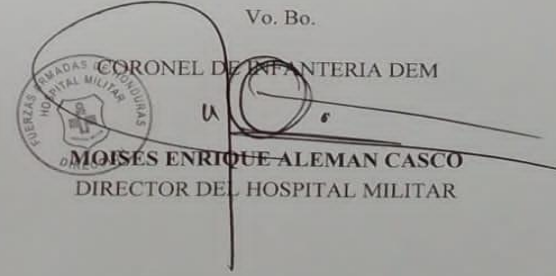
Joshua Lazareff Hernández Godoy

No. de cuenta: 11853186

Por este medio El Señor Director del Hospital Militar Coronel de Infantería DEM Don Moisés Enrique Alemán Casco

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Vo. Bo.



CORONEL DE INFANTERÍA DEM
MOISÉS ENRIQUE ALEMÁN CASCO
DIRECTOR DEL HOSPITAL MILITAR

ANEXO 3: FOTOGRAFÍAS ENTREVISTA



ANEXO 4: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Respetable señor (a) colaborador, la presente Encuesta se realiza con el fin de llevar a cabo una recolección de datos, para realizar una medición dentro del estudio objeto de investigación que es Optimización de salarios en el Hospital Militar, relacionando equidad, competitividad y motivación del personal de enfermería, año 2025, que servirá como desarrollo de la tesis, requisito de graduación dentro del Pensum de estudios del grado de Maestría.

La estructura de la encuesta está encaminada a que al colaborador voluntariamente, pueda dar respuesta a las preguntas que se presentarán dentro del instrumento, en un plazo de tiempo no mayor de 10 minutos, en donde la puntuación se determina de la siguiente forma, según la escala de Likert:

- Número 1 – Totalmente de acuerdo
- Número 2 – De acuerdo.
- Número 3 – Neutral.
- Número 4 – En desacuerdo.
- Número 5 – Totalmente en desacuerdo.

Deberá calificar cada una de las preguntas marcando con una X, de acuerdo con las alternativas que se le presentan sobre los distintos aspectos que se consultan, para lo cual se solicita ser lo más objetivo posible.

Apartado #1: Información general del encuestado

1. Género:

Masculino Femenino

2. Rango de edad:

18 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años 46 a 55 años más de 55 años

3. Antigüedad en la institución:

menos de 1 año de 1 a 2 años de 3 a 4 años más de 5 años

4. Grado académico:

Auxiliar de enfermería Licenciada en enfermería

#	Consulta	1 Totalmente de acuerdo	2 De acuerdo	3 Neutral	4 En desacuerdo	5 Totalmente en desacuerdo
5	¿Considera que su salario es justo y equitativo en relación con el de sus colegas que desempeñan funciones similares?					
6	¿Cree que las diferencias salariales en el Hospital Militar son razonables?					
7	¿Está satisfecho con su salario en relación con el esfuerzo y tiempo?					

	dedicado al trabajo?					
8	¿Considera que los salarios en el Hospital Militar son competitivos con los de otras instituciones de salud?					
9	¿Piensa que su salario refleja de manera adecuada su nivel de experiencia y habilidades?					
10	¿Cree que el Hospital Militar promueve la igualdad salarial entre todo el personal de enfermería?					
11	¿Siente que los salarios en el Hospital Militar son equitativos en relación con las responsabilidades del trabajo?					
12	¿El salario influye directamente en su motivación para realizar su trabajo en el Hospital Militar?					
13	¿La satisfacción salarial impacta en su desempeño laboral					
14	¿Considera que el salario tiene un impacto directo en la calidad del cuidado que brindan a los pacientes?					
15	¿Tiene la intención de permanecer en la institución a largo plazo?					
16	¿Se sentiría más motivado si el Hospital Militar hiciera ajustes salariales para mejorar la equidad?					
17	¿Cree que el sistema de incentivos y bonificaciones del hospital está basado en el desempeño y la productividad?					
18	¿Considera que el hospital cuenta con criterios claros y transparentes para la promoción y desarrollo profesional?					
19	¿El hospital demuestra su compromiso con el personal a través de la implementación de programas de reconocimiento y valoración?					
20	¿Considera que el hospital brinda programas de capacitación y desarrollo profesional adecuado?					
21	¿Cree que un aumento salarial mejoraría su motivación para realizar tareas adicionales o asumir responsabilidades mayores?					
22	¿Considera que el Hospital Militar tiene políticas claras para asegurar la equidad salarial?					

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 5: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Entrevista

Respetable señor (a) colaborador, la presente Entrevista se realiza con el fin de llevar a

cabo una recolección de datos, para realizar una medición dentro del estudio objeto de investigación que es Optimización de salarios en el Hospital Militar, relacionando equidad, competitividad y motivación del personal de enfermería, año 2025, que servirá como desarrollo de la tesis, requisito de graduación dentro del Pensum de estudios del grado de Maestría.

Instrucciones: por favor responda de manera clara y concisa y sin sesgo de información las preguntas de respuesta breve siguientes:

5. ¿Cómo percibe usted la distribución de los salarios entre el personal de enfermería del Hospital Militar en comparación con otros hospitales o instituciones de salud?
6. ¿Cree que el salario que recibe el personal de enfermería es adecuado en relación con sus responsabilidades y tareas dentro del hospital? ¿Por qué?
7. En su opinión, ¿cómo influye la percepción de equidad salarial entre los empleados en la satisfacción y motivación del personal de enfermería?
8. ¿Considera que las diferencias salariales entre los distintos niveles de enfermería (por ejemplo, enfermeros/as generales y especialistas) son percibidas de manera justa por el personal? ¿Por qué?
9. ¿Cree que un aumento salarial o mejora en las condiciones salariales podría mejorar la calidad del cuidado brindado por el personal de enfermería en el Hospital Militar?
10. ¿Cómo cree que la equidad salarial afecta la motivación y el compromiso del personal de enfermería? ¿Hay alguna relación directa entre ambos aspectos?
11. ¿Qué cambios sugeriría en la política salarial actual para mejorar la motivación y satisfacción del personal de enfermería?

12. ¿Cree que un sistema de incentivos adicionales (como bonos por desempeño o reconocimiento salarial) podría ayudar a mejorar la motivación y el rendimiento del personal de enfermería? ¿Por qué?

¿Cree que la implementación de un modelo de optimización salarial basado en equidad y competitividad podría contribuir a una mayor satisfacción laboral y motivación del personal de enfermería?