



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**RELACIÓN ENTRE EL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO
Y LA MOTIVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO DEL FHS
2026.**

SUSTENTADO POR:

FRANCIS ADILIA GUILLÉN AGUILAR

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A.**

MARZO, 2026

**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

**RELACIÓN ENTRE EL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO
Y LA MOTIVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO DEL FHS
2026.**

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

ASESOR

MARTHA HERNÁNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

WILSON RODRIGUEZ

GINA ALVARADO

GABRIELA HUNG

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Francis Adilia Guillén Aguilar.

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

RELACIÓN ENTRE EL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO Y LA MOTIVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO DEL FHIS 2026.

**FRANCIS ADILIA GUILLÉN
AGUILAR**

Resumen

La investigación analizó la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), con el propósito de generar lineamientos que contribuyeran al fortalecimiento de la gestión del talento humano. El estudio se fundamentó en la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de la motivación del servicio público de Perry y Wise, las cuales permitieron comprender la influencia del reconocimiento, la valoración del desempeño y el sentido de pertenencia en la motivación laboral. La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional, diseño no experimental y transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado a 103 servidores públicos, derivado de un intento de censo institucional, y se complementó con dos entrevistas semiestructuradas a informantes clave. Los resultados evidenciaron una baja presencia de reconocimiento no monetario, una satisfacción laboral moderadamente favorable y una motivación laboral alta. Se concluyó que el FHIS contó con personal motivado, pero con limitada percepción de reconocimiento institucional, por lo que se propuso una política institucional de reconocimiento no monetario al desempeño.

Palabras claves: FHIS, gestión del talento humano, motivación laboral, reconocimiento no monetario, satisfacción laboral.



GRADUATE SCHOOL

THE RELATIONSHIP BETWEEN NON-MONETARY RECOGNITION AND THE MOTIVATION OF FHIS PUBLIC SERVANTS, 2026

**FRANCIS ADILIA GUILLÉN
AGUILAR**

Abstract

The research analyzed the relationship between non-monetary recognition and the work motivation of public servants at the Honduran Social Investment Fund (FHIS), with the purpose of generating guidelines that contributed to strengthening human talent management. The study was based on Herzberg's two-factor theory, Maslow's hierarchy of needs theory, and Perry and Wise's public service motivation theory, which made it possible to understand the influence of recognition, performance appreciation, and sense of belonging on work motivation. The research was developed under a mixed approach, predominantly quantitative, with a descriptive-correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design. A structured questionnaire was applied to 103 public servants, derived from an attempted institutional census, and was complemented with two semi-structured interviews with key informants. The results showed a low presence of non-monetary recognition, a moderately favorable level of job satisfaction, and a high level of work motivation. It was concluded that FHIS had motivated personnel, but with a limited perception of institutional recognition; therefore, an institutional policy for non-monetary performance recognition was proposed.

Keywords: FHIS, human talent management, job satisfaction, non-monetary recognition, work motivation.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por concederme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para alcanzar esta meta. A mi esposo, por su amor, comprensión y apoyo incondicional durante cada etapa de este camino académico. A mis hijas, quienes son mi mayor inspiración y el motivo que me impulsa a superarme cada día. Gracias por comprender mis ausencias, acompañar mis esfuerzos y llenar mi vida de esperanza y alegría. A mi familia, por creer en mí, animarme y brindarme siempre su respaldo moral y espiritual. Este logro también les pertenece, porque su amor, paciencia y confianza fueron fundamentales para hacerlo posible.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a la universidad, por brindarme la formación académica, los conocimientos y las herramientas necesarias para alcanzar esta importante meta profesional. De manera especial, manifiesto mi sincero reconocimiento a mi asesor de tesis, por su orientación, dedicación, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación. Asimismo, agradezco al Fondo Hondureño de Inversión Social, especialmente a las personas que colaboraron proporcionando información, orientación y apoyo para el desarrollo de esta investigación. Su disposición y experiencia fueron fundamentales para enriquecer el contenido del presente trabajo. Finalmente, extendiendo mi gratitud a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, aportaron su tiempo, conocimientos, consejos y respaldo, contribuyendo significativamente a la culminación satisfactoria de esta etapa académica.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 INTRODUCCIÓN	8
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	9
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3.1 Enunciado del problema	12
1.3.2 Formulación del problema.....	13
1.3.3 Preguntas de investigación	13
1. Identificar el nivel de motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).....	14
2. Identificar los tipos de reconocimiento no monetario que se aplican en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).....	14
3. Analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).....	14
4. Proponer lineamientos para fortalecer la motivación laboral mediante estrategias de reconocimiento no monetario en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	17
2.1.3 ANÁLISIS DEL INTERNO	19
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	20
2.2.1.1 RECONOCIMIENTO NO MONETARIO	21
2.2.1.2 MOTIVACIÓN LABORAL	21
2.2.1.3 SERVIDOR PÚBLICO.....	21
2.2.1.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA/INSTITUCIONES PÚBLICAS HONDUREÑAS	21

2.2.1.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	22
2.2.1.6 COMPROMISO LABORAL	22
2.2.1.7 SERVICIO PÚBLICO	22
2.2.1.8 SATISFACCIÓN LABORAL	22
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	22
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	22
2.3.1.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG	23
2.3.1.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	24
2.3.1.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO.....	25
2.3.1.4 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM.....	27
2.3.1.5 TEORÍA ERG DE CLAYTON ALDERFER	27
2.3.1.6 TEORÍA DEL REFUERZO POSITIVO EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE DANIELS Y DANIELS	29
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	30
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	31
2.4 MARCO LEGAL.....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	36
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	36
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	37
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	39
3.1.4 HIPÓTESIS.....	41
3.1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL:	41
3.1.4.2 HIPÓTESIS NULA:.....	41
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	41
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.3.1 POBLACIÓN.....	42
3.3.2 MUESTRA	42
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	44
3.4.1 TÉCNICAS	44

3.4.2 INSTRUMENTOS	44
3.4.4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	45
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	46
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	48
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	49
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS	50
4.2.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	51
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO	66
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	68
4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS MEDIANTE COEFICIENTE DE SPEARMAN	71
4.4 SÍNTESIS DE RESULTADOS	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES.....	76
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	77
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	77
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	77
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	77
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	78
6.4.1 DESCRIPCIÓN	78
6.4.2 DESARROLLO	79
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	80
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	81
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	82
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA 84	
6.9 ENTREGABLE FINAL DE LA PROPUESTA	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	1
ANEXOS	3
ANEXO 1 INSTRUMENTO: ENCUESTA	3
.....	6
ANEXO 2 RESULTADOS DE ENCUESTA FORMULARIO FORMS	15
ANEXO 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	26
ANEXO 4 FOTOGRAFÍAS ENTREVISTADOS	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Reconocimiento No Monetario en el Sector Público.....	11
Tabla 2 Marco legal aplicable a la gestión del talento humano en el sector público hondureño..	35
Tabla 3 Cuadro Matriz Metodológica.....	37
Tabla 4 Cuadro Operacionalización de Variables	39
Tabla 5. Tabla Procedimientos aplicados en la recolección de datos	45
Tabla 7. Triangulación de convergencia de los resultados cuantitativos y cualitativos	68
Tabla 8. Tabla Comprobación de Hipótesis.....	72
Tabla 9. Tipos de reconocimiento no monetario	79
Tabla 10. Responsables de la Implementación de la Política	80
Tabla 11. Medidas de control de la Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño.....	81
Tabla 12. Cronograma de implementación de la Política Institucional de Reconocimiento No Monetario	82
Tabla 13. Presupuesto de Propuesta de Aplicabilidad	83
Tabla 14. Presupuesto anual clasificado por áreas de intervención.....	83
Tabla 15. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de Elementos relevantes en el Reconocimiento no monetario	16
Figura 2 Ilustración de Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg	23
Figura 3 Figura Ilustración Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow	25

Figura 4 Figura Ilustración de la Teoría de la Motivación del Servicio Público	26
Figura 5 Figura Ilustración de la Teoría de las Expectativas de Vroom.....	27
Figura 6 Figura Ilustración de la Teoría ERG de Alderfer	28
Figura 7 Figura Ilustración de la Teoría del Refuerzo Positivo en la Gestión del desempeño	29
.....	38
Figura 8 Esquema de Operacionalización de Variables de Estudio	38
Figura 9. Esquema de Enfoque, alcance y componentes metodológicos	42
Figura 10. Gráfico Distribución de los participantes según antigüedad laboral	51
Figura 11. Gráfico Distribución por grupo de edad.....	52
Figura 12. Gráfico Distribución por sexo	53
Figura 13. Gráfico Distribución según nivel educativo	54
Figura 14. Gráfico Distribución por área de trabajo	55
Figura 15. Gráfico Distribución según cargo desempeñado	56
Figura 16. Gráfico Distribución según modalidad de contratación	56
Figura 17. Porcentaje de participantes que recibieron o no reconocimiento no monetario en el último año.	57
Figura 18. Frecuencia con que los servidores públicos reciben reconocimiento por su desempeño laboral.	58
Figura 19. Tipos de reconocimiento no monetario reportados por los participantes.....	59
Figura 20. Promedio general de las variables reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral.	60
.....	61
Figura 21. Gráfico Distribución de respuestas sobre valoración institucional	61
Figura 22. Gráfico Ambiente de trabajo, apoyo y relaciones internas.....	62
Figura 23. Gráfico Bienestar, relaciones laborales y crecimiento	62
Figura 24. Porcentaje favorable, neutral y desfavorable por ítem de motivación laboral.	64
Figura 25. Promedio general por variable.....	65
Figura 26. Resumen Análisis cualitativo de entrevistas	67
Figura 27. Esquema Triangulación de Convergencia de Análisis Inferencial.....	70
Figura 28. Esquema de Aplicación de la Propuesta.....	85
Figura 29. Esquema del entregable final de la propuesta	86

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica constituye un proceso sistemático, crítico y empírico que se aplica al estudio de fenómenos con el propósito de generar conocimiento válido y confiable. Este proceso implica la formulación de un problema de investigación, la definición de objetivos, la revisión de literatura y la aplicación de métodos que permitan obtener y analizar información relevante. En este sentido, el desarrollo de una investigación requiere seguir una estructura metodológica que garantice la rigurosidad y validez de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri, R. Collado Fernández & Baptista, 2014).

1.1 INTRODUCCIÓN

La motivación laboral constituye un factor fundamental en la gestión del talento humano, especialmente en las instituciones públicas, donde el desempeño de los servidores públicos influye directamente en la calidad, eficiencia y oportunidad de los servicios brindados a la ciudadanía. En Honduras, las instituciones públicas enfrentan restricciones presupuestarias y procedimientos administrativos que limitan la posibilidad de implementar incentivos económicos tradicionales, tales como aumentos salariales, bonificaciones u otros beneficios financieros. Ante esta situación, el reconocimiento no monetario se presenta como una alternativa viable para fortalecer la motivación laboral, al permitir valorar el desempeño, el compromiso y los logros del personal mediante estrategias simbólicas, formales e institucionales de bajo costo.

La presente investigación se desarrolló específicamente en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), institución pública hondureña orientada a la ejecución de proyectos de inversión social e infraestructura básica en beneficio de la población. Aunque el reconocimiento no monetario representa una estrategia relevante para el sector público hondureño en general, este estudio se delimitó institucionalmente al FHIS, con el propósito de analizar la relación entre dichas prácticas de reconocimiento y la motivación laboral de sus servidores públicos. Esta delimitación permitió abordar el fenómeno desde un caso institucional concreto, considerando las características organizacionales, administrativas y laborales propias de la entidad.

En el contexto del FHIS, la motivación del personal adquiere especial importancia debido a la naturaleza social de sus funciones y a la necesidad de contar con servidores públicos comprometidos con los objetivos institucionales. Los mecanismos de reconocimiento no monetario, como felicitaciones formales, menciones honoríficas, diplomas, reconocimiento público, oportunidades de capacitación, participación en proyectos y valoración del desempeño,

pueden contribuir a fortalecer el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y el compromiso institucional. Estas prácticas no requieren necesariamente una inversión económica significativa, por lo que resultan pertinentes en instituciones públicas que operan bajo limitaciones presupuestarias.

No obstante, en el FHIS se identificó la necesidad de analizar con mayor precisión cómo las prácticas de reconocimiento no monetario se relacionan con la motivación laboral de sus servidores públicos. Si bien el personal puede mantener niveles de compromiso con la institución, la ausencia o limitada formalización de mecanismos de reconocimiento puede afectar la percepción de valoración institucional. Por ello, esta investigación buscó generar evidencia que permitiera comprender la relación entre el reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación del servidor público dentro del FHIS.

En consecuencia, el estudio tuvo como finalidad analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social, con el propósito de generar lineamientos que contribuyeran al fortalecimiento de la gestión del talento humano. A partir de los resultados obtenidos, se buscó proponer estrategias institucionales de reconocimiento no monetario que permitieran valorar el desempeño del personal, fortalecer el clima organizacional y promover una cultura institucional basada en la motivación, el compromiso y la mejora continua.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Existen distintos estudios internacionales sobre la relación entre motivación laboral y reconocimiento no monetario en instituciones públicas. Algunas de estas investigaciones se encuentran en literatura académica que respalda las ideas sobre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral y muestran que el reconocimiento simbólico incrementa significativamente la satisfacción y el compromiso de los empleados, aun cuando los incentivos económicos son limitados (Moctezuma, 2020). Estas estrategias incluyen diplomas, menciones honoríficas y reconocimientos públicos, demostrando que los recursos financieros no son el único medio para fomentar la motivación laboral. Estos hallazgos sugieren que, mediante la implementación de estrategias simbólicas, es posible generar un impacto positivo en la productividad y el compromiso organizacional.

Por otro lado, diversos estudios en gestión pública han evidenciado que los servidores públicos que reciben reconocimiento y valoración institucional presentan mayores niveles de compromiso organizacional y permanencia en sus instituciones en comparación con aquellos que no reciben este tipo de estímulos (James L. Perry & Annie Hondeghem, 2008). Así también el reconocimiento simbólico se asocia con mayor disposición a colaborar en proyectos institucionales y a mantener estándares de calidad en el servicio al ciudadano, que optimizan los resultados de las Instituciones públicas. Estos resultados muestran que el reconocimiento no monetario es una herramienta efectiva para motivar a los servidores públicos sin incrementar los costos financieros de las organizaciones, ofreciendo diversas formas de reconocer el desempeño.

Diversos estudios recientes han destacado la importancia del reconocimiento no monetario como una herramienta efectiva para fortalecer la motivación laboral dentro del sector público. Investigaciones realizadas en organizaciones gubernamentales evidencian que las prácticas de reconocimiento simbólico, como menciones públicas, oportunidades de desarrollo profesional y programas de reconocimiento institucional, generan efectos positivos en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo (OECD, 2023).

De igual manera, estudios en administración pública señalan que los empleados que perciben reconocimiento por su desempeño tienden a mostrar mayores niveles de motivación intrínseca, lo cual se traduce en mejoras en la productividad y en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía (Kim & Beehr, 2022); (Welbeck, B. A., & Chanda, T., 2026). Estos hallazgos sugieren que el reconocimiento no monetario constituye una estrategia viable para fortalecer la gestión del talento humano, especialmente en contextos institucionales donde las limitaciones presupuestarias restringen la implementación de incentivos económicos tradicionales.

En el contexto hondureño, la información sobre el impacto de las estrategias de reconocimiento no monetario en la motivación laboral del sector público es limitada. Si bien existen estudios relacionados con incentivos económicos, satisfacción laboral y gestión del talento humano, son escasas las investigaciones que analizan de manera específica las prácticas simbólicas o de bajo costo dentro de instituciones públicas. Por ello, la presente investigación se delimitó al Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), con el propósito de analizar, desde un caso institucional concreto, la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de sus servidores públicos.

En la actualidad los informes de la Secretaría de Servicio Civil y de la Secretaría de Finanzas de Honduras reflejan que la mayoría de las instituciones públicas hondureñas operan bajo restricciones presupuestarias que limitan los incrementos salariales y las bonificaciones económicas. Esta situación refuerza la necesidad de utilizar reconocimientos no económicos para fortalecer la motivación laboral, como el reconocimiento simbólico. Por ello, resulta fundamental explorar estrategias de bajo costo que fortalezcan el compromiso y la satisfacción laboral de los servidores públicos, y no solo para hacer más eficiente la respuesta de atención a la ciudadanía, sino también para fortalecer las capacidades personales del recurso humano. En este sentido, la implementación de prácticas de reconocimiento no monetario podría convertirse en una herramienta para mejorar el desempeño institucional dentro del sector público hondureño.

Los resultados reflejados de los diversos estudios sobre la implementación de estas herramientas en el contexto internacional y nacional indica que el reconocimiento no monetario puede influir positivamente en la motivación del recurso humano, pero su implementación en Honduras requiere de un estudio contextualizado, basado en la organización administrativa de las distintas instituciones públicas, tomando como referencia el número de personal, la forma de organización, el presupuesto de cada entidad como también el servicio brindado; priorizando la identificación de los desafíos que enfrentan estas instituciones, incluyendo burocracia administrativa, limitaciones de recursos y alta rotación del personal. Analizar cómo estas estrategias afectan el compromiso y la eficiencia del servicio permitirá generar lineamientos y políticas públicas que fortalezcan la gestión del talento humano en las instituciones públicas.

Tabla 1 Tipos de Reconocimiento No Monetario en el Sector Público

Tipo de reconocimiento	Descripción	Ejemplo en instituciones públicas
Reconocimiento simbólico	Distinciones que valoran públicamente el desempeño del servidor público	Diplomas, placas de reconocimiento, menciones honoríficas
Reconocimiento institucional	Valoración formal otorgada por la institución	Empleado del mes, reconocimiento en actos institucionales
Reconocimiento social	Apreciación pública del trabajo realizado	Publicación en boletines institucionales o redes oficiales
Reconocimiento profesional	Oportunidades de desarrollo profesional	Acceso a capacitaciones o participación en proyectos
Reconocimiento organizacional	Estrategias para mejorar la satisfacción laboral	Flexibilidad laboral, felicitaciones formales

Fuente: Elaboración propia con base en Moctezuma (2020) y Perry & Hondeghe (2008).

En consecuencia, la presente investigación buscó identificar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), con el propósito de generar herramientas prácticas que contribuyeran al fortalecimiento de la gestión del talento humano dentro de la institución. Asimismo, se propuso aportar un marco de referencia para el diseño de estrategias de reconocimiento de bajo costo, sustentadas en evidencia nacional e internacional, orientadas a fortalecer la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia del personal. De esta manera, el estudio pretendió contribuir no solo a la mejora del bienestar laboral de los servidores públicos del FHIS, sino también al fortalecimiento de la calidad y eficiencia de los servicios que la institución brinda a la ciudadanía.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema constituye una de las etapas fundamentales del proceso de investigación, ya que permite delimitar con claridad el fenómeno que se desea estudiar, así como establecer las preguntas que orientarán el desarrollo del estudio. En este sentido, formular adecuadamente el problema implica identificar la situación que requiere ser investigada, analizar su contexto y definir los elementos que permitan comprender su alcance dentro del campo de estudio correspondiente (Roberto Hernández Sampieri, 2014).

1.3.1 Enunciado del problema

El Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), como institución pública hondureña, enfrenta desafíos relacionados con la gestión del talento humano, particularmente en lo referente a la motivación laboral de sus servidores públicos. Las restricciones presupuestarias y los procedimientos administrativos propios del sector público limitan la implementación de incentivos económicos, tales como incrementos salariales, bonificaciones u otros beneficios financieros. Esta situación genera la necesidad de analizar alternativas de reconocimiento no monetario que permitan valorar el desempeño, fortalecer el compromiso institucional y contribuir a la motivación laboral del personal.

Ante esta situación, surgió la necesidad de explorar estrategias alternativas que permitieran incentivar y reconocer el desempeño de los servidores públicos del FHIS, sin generar costos financieros adicionales. El reconocimiento no monetario, a través de diplomas, menciones honoríficas, actos públicos de reconocimiento u otras formas simbólicas de valoración del desempeño, se presentó como una posible herramienta para fortalecer la motivación laboral. No

obstante, en el contexto institucional del FHIS existía escasa evidencia empírica que permitiera determinar el impacto real de estas prácticas en la motivación de sus servidores públicos, lo que generó la necesidad de analizar su implementación y efectos dentro de esta institución.

1.3.2 Formulación del problema

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la formulación del problema consiste en plantear de manera clara y precisa la interrogante central que orientará el proceso de investigación, permitiendo delimitar el fenómeno que se desea estudiar. En este contexto, el estudio se centra a responder la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral del servidor público en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los servidores públicos en instituciones públicas hondureñas?
2. ¿Qué tipos de reconocimiento no monetario se aplican en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)?
3. ¿Qué relación existe entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)?
4. ¿Qué lineamientos pueden proponerse para fortalecer la motivación laboral mediante estrategias de reconocimiento no monetario en Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos de investigación representan los resultados que se pretendieron alcanzar mediante el desarrollo del estudio y permitieron orientar de manera lógica el proceso investigativo. Estos definieron el propósito central de la investigación, delimitaron su alcance y guiaron la recolección, análisis e interpretación de la información. Asimismo, facilitaron la coherencia entre el problema planteado, las preguntas de investigación, la metodología aplicada y los resultados esperados. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), los objetivos de investigación establecen con claridad lo que se desea lograr y constituyen una guía fundamental para el desarrollo del estudio.

1.4.1 Objetivo General

Analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), con el propósito de generar lineamientos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel de motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).
2. Identificar los tipos de reconocimiento no monetario que se aplican en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).
3. Analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).
4. Proponer lineamientos para fortalecer la motivación laboral mediante estrategias de reconocimiento no monetario en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).

1.5 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, diversos organismos internacionales han resaltado la importancia de fortalecer las políticas de motivación laboral en el sector público mediante mecanismos de reconocimiento no monetario. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2023), las instituciones públicas que implementan prácticas de reconocimiento simbólico y valoración del desempeño logran mejorar significativamente los niveles de compromiso organizacional, satisfacción laboral y desempeño institucional. Investigaciones recientes en gestión pública indican que el reconocimiento del trabajo realizado por los empleados, incluso cuando no implica incentivos económicos, contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca del personal (Armstrong, M., & Taylor, S., 2023) (Armstrong & Taylor, 2023).

La justificación de una investigación permite explicar las razones que motivan la realización del estudio, así como la importancia y los beneficios que pueden derivarse de sus resultados. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), justificar una investigación implica demostrar su relevancia social, su aporte teórico o práctico y su utilidad para comprender o resolver una problemática específica dentro de un determinado contexto. (Hernández Sampieri, R. Collado Fernández & Baptista, 2014).

La motivación laboral constituye uno de los factores más relevantes dentro de la gestión del talento humano, especialmente en las instituciones públicas, donde el desempeño de los servidores públicos influye directamente en la calidad, eficiencia y oportunidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía. En el contexto hondureño, las limitaciones presupuestarias y administrativas restringen la implementación de incentivos económicos tradicionales, tales como incrementos salariales, bonificaciones u otros beneficios financieros. Esta situación evidencia la necesidad de explorar mecanismos alternativos que permitan fortalecer el compromiso y la motivación laboral del personal sin generar mayores cargas financieras para las instituciones.

En este sentido, el reconocimiento no monetario se presenta como una alternativa viable dentro de las estrategias de gestión del talento humano, ya que permite valorar el desempeño, el compromiso y los logros de los servidores públicos mediante mecanismos simbólicos como diplomas, menciones honoríficas, actos públicos de reconocimiento, felicitaciones formales o distinciones institucionales. Estas prácticas representan herramientas accesibles y de bajo costo, especialmente pertinentes en instituciones públicas que operan bajo restricciones financieras. Asimismo, contribuyen a visibilizar el esfuerzo del personal, fortalecer el sentido de pertenencia institucional y promover una cultura organizacional basada en la valoración del trabajo realizado.

La presente investigación se justifica desde una perspectiva institucional, debido a que analiza la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). El estudio permite comprender cómo las prácticas de reconocimiento simbólico pueden influir en la satisfacción laboral, el compromiso institucional y la percepción de valoración del personal dentro de esta entidad. Asimismo, los resultados podrán servir como una herramienta de apoyo para los responsables de la gestión del talento humano del FHIS, facilitando la identificación de estrategias orientadas a fortalecer la motivación laboral y mejorar el ambiente organizacional.

La investigación también posee relevancia social, ya que la motivación de los servidores públicos del FHIS se encuentra vinculada con la calidad del servicio que la institución brinda a la ciudadanía. Un personal motivado tiende a desempeñar sus funciones con mayor responsabilidad, eficiencia y compromiso, lo cual puede contribuir al fortalecimiento de los procesos institucionales y a una mejor atención de las necesidades de la población beneficiaria. Por tanto, identificar estrategias que fortalezcan la motivación laboral dentro del FHIS puede generar impactos positivos tanto en el funcionamiento interno de la institución como en la calidad de los servicios ofrecidos.

De igual manera, el estudio permite identificar prácticas de reconocimiento no monetario que pueden implementarse dentro del FHIS sin requerir recursos financieros adicionales significativos. Estas estrategias representan una alternativa viable para fortalecer la motivación, el compromiso laboral, la satisfacción y el sentido de pertenencia del personal, especialmente en un contexto donde las restricciones presupuestarias limitan la aplicación de incentivos económicos. En este sentido, el reconocimiento simbólico puede convertirse en una herramienta estratégica para valorar el desempeño de los servidores públicos, mejorar el clima organizacional y promover una cultura institucional basada en el respeto, la equidad y la valoración del talento humano.

Asimismo, la investigación posee relevancia académica, ya que aporta evidencia sobre la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral en una institución pública hondureña específica. El caso del FHIS podrá servir como referencia para futuras investigaciones en gestión del talento humano, administración pública y estudios organizacionales, además de orientar el diseño de prácticas institucionales de reconocimiento que fortalezcan la motivación, el desempeño y la gestión del recurso humano.



Figura 1 Esquema de Elementos relevantes en el Reconocimiento no monetario

Fuente: Elaboración propia con base en Justificación de la Investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno global está integrado por factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos e institucionales que influyen en la gestión del talento humano en las instituciones públicas. En contextos de restricciones presupuestarias y mayores demandas de eficiencia en los servicios públicos, el reconocimiento no monetario ha adquirido relevancia como una estrategia alternativa para fortalecer la motivación y el compromiso de los servidores públicos.

Desde un punto de vista económico, varios países enfrentan restricciones presupuestarias y políticas de austeridad en el gasto público, lo que limita la oportunidad de implementar incentivos salariales o compensaciones económicas adicionales para los servidores públicos. Ante esta situación, diversas instituciones a nivel internacional han optado por implementar mecanismos de reconocimiento no monetario, tales como distinciones institucionales, menciones honoríficas, oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, así como la visibilización del desempeño destacado dentro de las instituciones.

Dentro del ámbito político e institucional, el macroentorno global es caracterizado por procesos de modernización del Estado, reformas administrativas y múltiples exigencias de transparencia y eficiencia en la gestión pública. Los gobiernos buscan fortalecer la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía, lo que requiere contar con servidores públicos motivados y comprometidos con los objetivos institucionales. En este sentido, el reconocimiento no monetario se convierte en una herramienta estratégica para fomentar el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional y la valorización del trabajo realizado por los funcionarios públicos (OECD, 2023); (Dieser, K. H., 2025).

Asimismo, los factores sociales y culturales también influyen de manera significativa en la motivación laboral. A nivel global, diversos estudios destacan que la motivación laboral constituye un elemento clave para mejorar el desempeño y la satisfacción de los trabajadores dentro de las organizaciones públicas, ya que influye directamente en su compromiso con las tareas institucionales y en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía (Kim, S., & Vandenabeele, W., 2020); (Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L., 2010).

Finalmente, el avance tecnológico y los procesos de digitalización han transformado la manera en que las instituciones públicas gestionan el talento humano y reconocen el desempeño de sus colaboradores. Las plataformas digitales, los sistemas de evaluación del desempeño y los canales de comunicación institucional permiten visibilizar los logros del personal y promover nuevas formas de reconocimiento dentro de las instituciones. En este contexto global, la motivación laboral es considerada como un factor fundamental para mejorar la productividad, el compromiso institucional y el desempeño del personal en el sector público (Welbeck, B. A., & Chanda, T., 2026).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno se refiere al conjunto de factores internos y cercanos que influyen directamente en el funcionamiento de las instituciones y el desempeño de sus colaboradores. En el contexto hondureño, estos factores incluyen la cultura organizacional, las políticas de gestión del talento humano, el liderazgo institucional, el clima laboral y las prácticas de reconocimiento del desempeño dentro de las instituciones públicas. Estos elementos influyen de manera directa en la motivación laboral de los servidores públicos y en la eficiencia con que se brindan los servicios a la ciudadanía, ya que la adecuada gestión del personal constituye un componente esencial para el fortalecimiento institucional (OECD, 2023).

En Honduras, las instituciones públicas enfrentan diversos desafíos relacionados con la gestión del talento humano y el fortalecimiento del servicio civil. Estudios recientes sobre la administración pública señalan la existencia de limitaciones institucionales que afectan la profesionalización del empleo público, así como la necesidad de fortalecer los sistemas de gestión del personal y las capacidades institucionales del Estado (Caballero, L., 2024); (OECD, 2024).

Otro elemento relevante dentro del microentorno institucional es el liderazgo organizacional. Los estilos de liderazgo adoptados por los directivos influyen significativamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. En el sector público, los líderes desempeñan un papel fundamental en la generación de entornos laborales positivos, promoviendo la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento del desempeño como herramientas para fortalecer el compromiso institucional y mejorar la gestión pública (OECD, 2023).

Asimismo, la cultura organizacional constituye un factor determinante en el comportamiento de los trabajadores dentro de las instituciones hondureñas. Las organizaciones que promueven valores como el respeto, la colaboración, la transparencia y la valoración del trabajo bien realizado tienden a generar ambientes laborales más favorables para el desempeño del personal. Diversos estudios sobre gestión del talento humano señalan que cuando las instituciones implementan prácticas de reconocimiento y evaluación del desempeño, se fortalece la motivación de los trabajadores y se incrementa la eficiencia organizacional (Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chávez, C. V., Cueva-Urra, M. A., & Ramírez, W., 2024) (Chavarría, M. S. L., 2025).

Finalmente, el microentorno institucional en Honduras también está influenciado por las condiciones generales del mercado laboral y por las expectativas de los trabajadores respecto a estabilidad, desarrollo profesional y reconocimiento de su labor. Informes recientes señalan que el mercado laboral hondureño presenta desafíos como subempleo y desigualdad salarial, lo cual puede impactar en la percepción de motivación dentro de las organizaciones. En este contexto, las instituciones públicas enfrentan el reto de fortalecer estrategias de gestión del talento humano que permitan mejorar el compromiso del personal y contribuir a una mayor eficiencia en la prestación de los servicios públicos (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2024; Instituto Nacional de Estadística, 2024).

2.1.3 ANÁLISIS DEL INTERNO

El Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) constituye una institución pública creada con el propósito de impulsar el desarrollo social y mejorar las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables del país. Esta entidad fue establecida en el año 1990 mediante Decreto Legislativo No. 148-90, como una respuesta institucional del Estado hondureño ante los altos niveles de pobreza y desigualdad que enfrentaba la población. Desde su creación, el FHIS se concibió como un mecanismo de inversión social orientado a canalizar recursos nacionales e internacionales hacia proyectos de infraestructura básica y programas de desarrollo comunitario.

Desde el punto de vista institucional, el FHIS ha desempeñado un papel estratégico en la ejecución de proyectos de desarrollo social en Honduras, principalmente mediante la construcción y rehabilitación de infraestructura educativa, sanitaria, comunitaria, de agua potable y saneamiento. Estas acciones han contribuido a mejorar el acceso a servicios básicos y a fortalecer el desarrollo local en comunidades vulnerables.

En términos organizacionales, el funcionamiento del FHIS se basa en la coordinación entre diferentes niveles de gobierno, municipalidades, comunidades organizadas y organismos de cooperación internacional. Esta articulación institucional ha permitido ampliar el alcance de los proyectos ejecutados, al tiempo que ha fomentado la participación comunitaria en la identificación de necesidades y en la implementación de las obras. La participación de las comunidades beneficiarias ha sido un elemento relevante dentro del modelo de gestión institucional, ya que contribuye a garantizar que las inversiones respondan a las prioridades reales de la población.

Asimismo, el análisis interno del FHIS permite identificar que la institución ha experimentado procesos de transformación y reestructuración dentro del aparato estatal hondureño, en el marco de las políticas de modernización y reorganización de la administración pública. En distintos momentos, sus funciones han sido articuladas con otras entidades gubernamentales encargadas de la política social, con el objetivo de fortalecer la eficiencia en la gestión de los programas de desarrollo y optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión social.

Finalmente, dentro del contexto institucional hondureño, el FHIS continúa siendo reconocido como una entidad relevante en la ejecución de proyectos orientados a la reducción de la pobreza y al fortalecimiento del desarrollo comunitario. Su experiencia acumulada en la gestión de proyectos sociales y su presencia en diversas regiones del país lo posicionan como un actor clave dentro de las estrategias de inversión social del Estado, contribuyendo al mejoramiento de la infraestructura básica y al bienestar de las comunidades hondureñas.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La conceptualización permite delimitar con precisión los términos centrales del estudio, a fin de mantener coherencia entre el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y el desarrollo metodológico. En la presente investigación, orientada a analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación del servidor público del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), 2026, resulta necesario precisar los conceptos que estructuran el análisis teórico y empírico. Para ello, se retoman definiciones provenientes de la normativa hondureña y de literatura académica reciente sobre motivación en el servicio público e incentivos no monetarios.

2.2.1.1 RECONOCIMIENTO NO MONETARIO

Se entiende como el conjunto de prácticas organizacionales de valoración del desempeño que no implican compensación económica directa, sino incentivos simbólicos, sociales o relacionales, tales como felicitaciones, reconocimientos públicos, diplomas, retroalimentación positiva, autonomía o visibilidad del logro. En estudios recientes, este tipo de incentivo se analiza como una forma de estimular el desempeño y el involucramiento sin modificar el salario del trabajador. (Delavallade, C. A., 2021) (Klatt, T., & Fairholm, M., 2023) (Okereke, L. O., & Asha, B., 2022)

2.2.1.2 MOTIVACIÓN LABORAL

En esta investigación, la motivación laboral se concibe como el conjunto de impulsos internos y externos que orientan la disposición del trabajador hacia el cumplimiento de sus funciones, el esfuerzo sostenido, el interés por el trabajo y la identificación con su actividad laboral. En el ámbito público, la motivación puede estar vinculada tanto a factores intrínsecos como al sentido de servicio, al reconocimiento recibido y a la percepción del entorno organizacional. (Xu, C., 2022) (Klatt, T., & Fairholm, M., 2023)

2.2.1.3 SERVIDOR PÚBLICO

Para efectos del estudio, el servidor público es la persona que presta sus servicios en instituciones estatales bajo el régimen correspondiente de la administración pública. La Ley del Servicio Civil de Honduras establece que dicho régimen comprende a los servidores públicos que laboran en las Secretarías de Estado y extiende su aplicación, en determinados casos, a funcionarios y empleados municipales. Artículo 2 de la Ley del Servicio Civil de Honduras (Ley del Servicio Civil, Honduras, 1988).

2.2.1.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA/INSTITUCIONES PÚBLICAS HONDUREÑAS

La administración pública constituye el conjunto de órganos y entidades mediante los cuales el Estado desarrolla sus funciones y atiende necesidades colectivas. La legislación hondureña reconoce que la administración pública puede ser centralizada y descentralizada, por lo que el estudio se sitúa dentro de ese marco institucional al referirse a instituciones públicas hondureñas. Ley General de la Administración Pública, arts. 1 y 2 (Ley General de la Administración Pública, Decreto N° 146-86, 1986).

2.2.1.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se entiende como el conjunto de políticas, prácticas y decisiones orientadas a atraer, desarrollar, organizar, reconocer y retener al personal dentro de una organización. En el contexto de esta tesis, la gestión del talento humano adquiere relevancia porque el reconocimiento no monetario puede emplearse como una herramienta de dirección y fortalecimiento del desempeño cuando existen restricciones para otorgar incentivos económicos.

2.2.1.6 COMPROMISO LABORAL

Nivel de identificación del trabajador con la organización, reflejado en su disposición para contribuir al logro de los objetivos institucionales Meyer & Allen (2018).

2.2.1.7 SERVICIO PÚBLICO

Actividad desarrollada por el Estado o sus instituciones con el propósito de satisfacer necesidades colectivas de la sociedad (Ley General de la Administración Pública, Decreto N° 146-86, 1986).

2.2.1.8 SATISFACCIÓN LABORAL

Grado de bienestar o conformidad que experimenta una persona en relación con su trabajo y con las condiciones en que lo realiza Locke (1976).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

En las investigaciones relacionadas con la motivación laboral y la gestión del talento humano, diversas teorías explican los factores que influyen en el comportamiento y desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones. Para el presente estudio, orientado a analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación del servidor público en instituciones públicas hondureñas, se han seleccionado dos teorías fundamentales que permiten comprender cómo los estímulos simbólicos pueden influir en la motivación laboral y el compromiso institucional.

2.3.1.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG

La teoría de los dos factores fue desarrollada por Frederick Herzberg y explica que la motivación laboral se encuentra influenciada por dos tipos de factores: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los factores higiénicos incluyen elementos externos al contenido del trabajo, tales como el salario, las condiciones laborales, las políticas institucionales y la supervisión. La ausencia de estos factores puede generar insatisfacción en los trabajadores, aunque su presencia no necesariamente produce motivación.

Por otra parte, los factores motivacionales se relacionan con el contenido del trabajo y con aspectos que generan satisfacción personal, tales como el reconocimiento, los logros, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional. Según Herzberg, estos factores son los que verdaderamente influyen en la motivación de los empleados y en su desempeño laboral.

En relación con la presente investigación, el reconocimiento no monetario se vincula directamente con los factores motivacionales propuestos por esta teoría. El reconocimiento del desempeño, las menciones honoríficas o las distinciones institucionales pueden fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso de los servidores públicos, contribuyendo a mejorar su motivación y desempeño dentro de las instituciones públicas (Frederick Herzberg, 1966) (Universidad Christopher D., 2000).

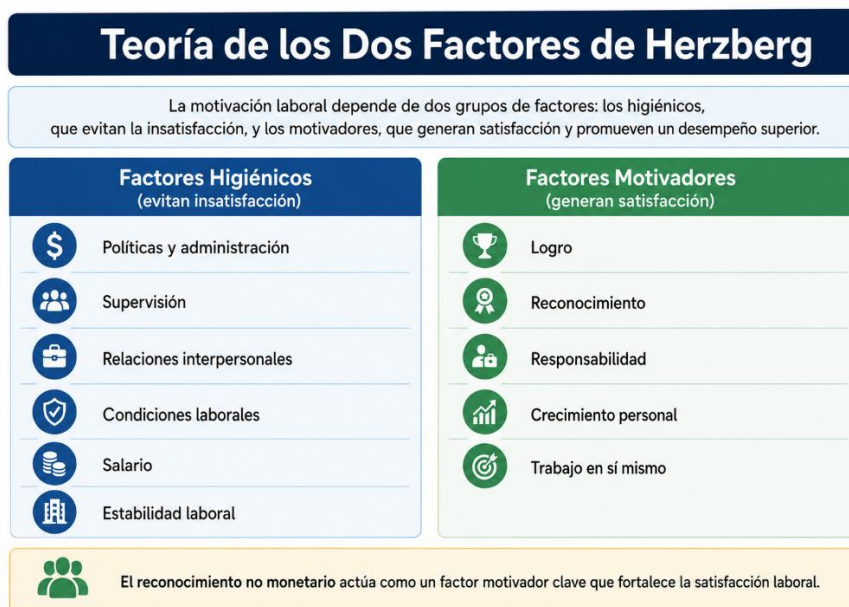


Figura 2 Ilustración de Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg

Fuente: Elaboración propia con apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, a partir de Herzberg (1966).

2.3.1.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

La teoría de la jerarquía de necesidades, propuesta por Abraham Maslow, sostiene que el comportamiento humano está orientado por la satisfacción progresiva de necesidades organizadas en niveles jerárquicos. Estas necesidades se agrupan en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según este enfoque, las personas procuran satisfacer primero las necesidades básicas para luego avanzar hacia necesidades de orden superior.

En el ámbito laboral, esta teoría permite comprender que la motivación no depende únicamente de factores materiales, sino también de elementos relacionados con la valoración personal y el desarrollo individual. Una vez cubiertas las necesidades básicas, los trabajadores tienden a buscar reconocimiento, respeto, sentido de pertenencia y oportunidades de crecimiento. En ese sentido, el reconocimiento del desempeño y la valoración del trabajo realizado contribuyen especialmente a satisfacer las necesidades de estima y autorrealización.

En el contexto del sector público, el reconocimiento no monetario puede constituirse en una estrategia pertinente para fortalecer la motivación laboral, ya que permite al servidor público sentirse valorado, útil e identificado con la institución. Por ello, esta teoría resulta aplicable a la presente investigación, al explicar cómo prácticas como las distinciones institucionales, las menciones honoríficas y la valoración del esfuerzo pueden incidir positivamente en la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso con el cumplimiento de las funciones asignadas (Maslow, 1943) (Sayes, 2016).

Desde esta perspectiva, la teoría de Maslow permitió vincular el reconocimiento no monetario con necesidades superiores que influyen en la conducta laboral del servidor público. En el caso del FHIS, las acciones de reconocimiento simbólico pueden contribuir a que el personal perciba que su trabajo es valorado y que su aporte tiene importancia dentro de la institución. Esto resulta relevante porque, cuando los colaboradores se sienten reconocidos, respetados e integrados al entorno organizacional, pueden fortalecer su motivación intrínseca, su satisfacción laboral y su disposición para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.



Figura 3 Figura Ilustración Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

Fuente: Elaboración propia con apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, a partir de Maslow (1943).

2.3.1.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

La teoría de la motivación del servicio público fue propuesta por Perry y Wise (1990), quienes sostienen que los servidores públicos pueden estar impulsados por motivaciones asociadas al interés público, el compromiso con la sociedad y el deseo de contribuir al bienestar colectivo.

La teoría de la motivación para el servicio público sostiene que las personas que trabajan en instituciones estatales no solo pueden estar impulsadas por incentivos económicos, sino también por valores, principios y motivaciones vinculadas al interés general, al compromiso cívico y al bienestar colectivo. En la literatura en español, Riba y Ballart (2016) explican que esta teoría parte del planteamiento original de Perry y Wise y se refiere a la predisposición del individuo a responder a motivos asociados de manera particular a instituciones y organizaciones públicas. Desde esta perspectiva, el servidor público encuentra motivación en la utilidad social de su trabajo y en la posibilidad de contribuir al bien común (Perry, J. L., & Wise, L. R., 1990).

Esta teoría resulta pertinente para la presente investigación porque permite comprender que la motivación del servidor público no depende exclusivamente del salario o de recompensas materiales, sino también del reconocimiento simbólico que recibe dentro de la organización. Cuando la institución valora el esfuerzo, visibiliza los logros y fortalece el sentido de pertenencia, puede reforzar la disposición del trabajador hacia el cumplimiento de sus funciones. En ese sentido, Ballart, Rico y Ripoll (2017) señalan que la motivación en los servicios públicos se relaciona con valores, actitudes y comportamientos que favorecen una ética del servicio público, lo cual guarda relación directa con prácticas de reconocimiento no monetario (Ballart, X., Rico, G., & Ripoll, G., 2017).

La teoría de la motivación para el servicio público aporta una base útil para explicar por qué el reconocimiento no monetario puede influir en la motivación laboral en instituciones públicas hondureñas. Si el servidor público percibe que su trabajo es valorado, respetado y reconocido, es más probable que fortalezca su compromiso con la institución y mantenga una actitud positiva hacia sus funciones. Por ello, esta teoría complementa adecuadamente otros enfoques motivacionales, ya que permite analizar la motivación desde la lógica particular del servicio público y no solo desde modelos generales aplicables al sector privado.



Figura 4 Figura Ilustración de la Teoría de la Motivación del Servicio Público

Fuente: Elaboración propia con apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, a partir de Perry y Wise (1990).

2.3.1.4 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964) sostiene que la motivación laboral depende de la valoración que el trabajador atribuye a los resultados que puede obtener, de la posibilidad de que su esfuerzo genere un desempeño adecuado y de la expectativa de que dicho desempeño sea reconocido por la organización. En consecuencia, una persona estará más motivada cuando considere que su esfuerzo será valorado y producirá resultados favorables.

Esta teoría se relaciona con la presente investigación porque el reconocimiento no monetario puede fortalecer la percepción de que el buen desempeño es observado y valorado institucionalmente. En el caso del FHIS, las felicitaciones formales, menciones públicas, diplomas y oportunidades de capacitación pueden reforzar la expectativa de que el esfuerzo y el cumplimiento de metas recibirán una respuesta positiva por parte de la institución.



Figura 5 Figura Ilustración de la Teoría de las Expectativas de Vroom

Fuente: Elaboración propia con apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, a partir de Victor Vroom (1964).

2.3.1.5 TEORÍA ERG DE CLAYTON ALDERFER

La teoría ERG de Clayton Alderfer (1969) agrupa las necesidades humanas en tres categorías: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia comprenden las

condiciones materiales y de seguridad; las de relación se vinculan con la interacción, aceptación y valoración dentro del entorno laboral; y las de crecimiento se relacionan con el desarrollo personal, el aprendizaje y la realización profesional.

Para esta investigación, el reconocimiento no monetario se vincula principalmente con las necesidades de relación y crecimiento, debido a que permite al servidor público sentirse valorado por la institución y acceder a oportunidades de aprendizaje, participación y desarrollo profesional. Por ello, las prácticas de reconocimiento pueden contribuir al fortalecimiento de la satisfacción y la motivación laboral dentro del FHIS.



Figura 6 Ilustración de la Teoría ERG de Alderfer

Fuente: Elaboración propia con apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, a partir de Clayton Alderfer (1969).

2.3.1.6 TEORÍA DEL REFUERZO POSITIVO EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE DANIELS Y DANIELS

Daniels y Daniels plantean que la gestión del desempeño debe orientarse a identificar las conductas laborales que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y fortalecerlas mediante consecuencias positivas. Desde este enfoque, el refuerzo positivo ocurre cuando una conducta deseada es seguida de una consecuencia favorable, aumentando la probabilidad de que dicha conducta vuelva a presentarse.

La gestión del desempeño propuesta por estos autores se fundamenta en la observación y medición de conductas concretas, la retroalimentación oportuna y la aplicación sistemática del refuerzo positivo. Por tanto, no se limita a evaluar resultados al final de un período, sino que busca intervenir continuamente sobre las conductas que generan esos resultados. Daniels y Daniels sostienen que el reconocimiento debe otorgarse de manera inmediata, específica y vinculada directamente con el comportamiento que se pretende fortalecer.

Esta teoría es pertinente porque el reconocimiento no monetario puede funcionar como reforzador positivo en el FHIS, promoviendo la repetición de conductas como el cumplimiento de metas, la calidad, la iniciativa, la responsabilidad y el trabajo en equipo, y fortaleciendo la motivación y el desempeño laboral.



Figura 7 Ilustración de la Teoría del Refuerzo Positivo en la Gestión del desempeño

Fuente: Elaboración propia con apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, a partir

Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2004).

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En los estudios sobre reconocimiento no monetario y motivación laboral se identifican enfoques metodológicos diversos, predominando los diseños cuantitativos, cualitativos y mixtos, según el propósito del estudio y la naturaleza de la población analizada. Esta variedad es pertinente para el presente tema, ya que la relación entre reconocimiento no monetario y motivación del servidor público puede examinarse tanto desde la medición de percepciones como desde la comprensión de experiencias y significados atribuidos por los trabajadores a dichas prácticas organizacionales. Esta revisión es consistente con el manual institucional, que exige identificar metodologías aplicadas en investigaciones similares al estudio en desarrollo

Una primera línea metodológica corresponde al enfoque cualitativo, el cual permite explorar las percepciones y experiencias de los trabajadores sobre el reconocimiento no monetario. Vera Vallejo (2017) desarrolló una investigación cualitativa sobre incentivos no económicos y motivación laboral en Quito, aplicando entrevistas semiestructuradas y un grupo focal. Este antecedente evidenció que la metodología cualitativa resulta pertinente para comprender el valor simbólico que los colaboradores atribuyen al reconocimiento dentro del entorno laboral.

Una segunda tendencia corresponde al enfoque cuantitativo, especialmente apropiado cuando se pretende medir asociaciones entre variables organizacionales. Klatt y Fairholm (2023) estudiaron a empleados municipales de Minnesota, Dakota del Norte y Dakota del Sur mediante una encuesta y el uso de cuatro modelos de regresión lineal, encontrando evidencia de que ciertos rasgos organizacionales percibidos promueven la motivación de servicio público. Aunque su estudio no se concentra exclusivamente en reconocimiento no monetario, sí aporta una base metodológica importante para investigaciones que buscan estimar relaciones entre percepciones institucionales y motivación en servidores públicos.

También se observan antecedentes con metodologías mixtas, particularmente útiles cuando se desea combinar amplitud descriptiva con profundidad interpretativa. Xu (2022) desarrolló la escala Work Motivation in the Public Service (WMPS) mediante métodos mixtos, con base en la teoría de la autodeterminación, para medir la motivación laboral de burócratas de nivel operativo. El estudio construyó y validó una escala compuesta por 20 ítems distribuidos en 6 dimensiones, lo cual constituye un antecedente metodológico relevante para investigaciones sobre motivación en el servicio público, especialmente cuando se requiere operacionalizar la variable con rigurosidad psicométrica.

De igual forma, existen investigaciones que articulan métodos cuantitativos y cualitativos para analizar incentivos no monetarios en instituciones públicas. Okereke y Asha (2022), en un estudio realizado en el Mount Meru Referral Hospital de Tanzania, utilizaron cuestionario y guía de entrevista para examinar el efecto de recompensas no monetarias sobre el desempeño del personal. El estudio combinó análisis descriptivo e inferencial para los datos cuantitativos y análisis temático para la información cualitativa, encontrando efectos positivos del reconocimiento, la capacitación, el desarrollo, la independencia y la flexibilidad laboral sobre el desempeño. Aunque la variable dependiente fue desempeño y no motivación, este antecedente es metodológicamente valioso porque muestra una ruta empírica concreta para estudiar el reconocimiento no monetario en una institución pública.

Otra aproximación encontrada es la metodología experimental, que permite evaluar con mayor precisión el efecto de intervenciones de reconocimiento en el comportamiento del personal público. Gauri et al. (2021) realizaron un experimento de campo en dos estados de Nigeria para analizar el efecto del reconocimiento social sobre el desempeño burocrático en tareas de registro en establecimientos de salud. Los autores encontraron que la intervención de reconocimiento social mejoró el desempeño en uno de los contextos analizados, aunque no en ambos, lo que evidencia tanto el potencial de este tipo de incentivos como la influencia de factores contextuales en sus resultados. Este estudio es relevante porque muestra que el reconocimiento no monetario también puede analizarse con diseños causales en el sector público.

En conjunto, los antecedentes revisados permiten afirmar que el tema del reconocimiento no monetario ha sido estudiado mediante metodologías cualitativas, cuantitativas, mixtas y experimentales, según el tipo de pregunta de investigación y el contexto institucional. Para la presente tesis, esta revisión sugiere que un diseño mixto o predominantemente cuantitativo con apoyo cualitativo puede resultar especialmente pertinente, ya que permitiría, por un lado, medir la percepción del reconocimiento no monetario y su relación con la motivación del servidor público y, por otro, comprender cómo los trabajadores interpretan esas prácticas en el contexto de instituciones públicas hondureñas.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los estudios revisados muestran que, para analizar el reconocimiento no monetario y la motivación laboral, los investigadores han empleado principalmente cuestionarios estructurados, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y escalas de medición validadas. Conforme al

manual institucional, este apartado debe presentar evidencia de los instrumentos utilizados por otros autores en investigaciones similares, sin adelantar todavía la definición de los instrumentos propios del estudio.

En los estudios de enfoque cualitativo, uno de los instrumentos más utilizados es la entrevista semiestructurada, debido a su capacidad para explorar percepciones, experiencias y significados asociados al reconocimiento. Vera Vallejo (2017) utilizó este instrumento con funcionarios del área de recursos humanos, complementándolo con un grupo focal en el área financiera. Esta combinación permitió identificar no solo la presencia de incentivos no económicos, sino también los efectos que los trabajadores atribuían a tales prácticas en su motivación laboral. El aporte de este antecedente es relevante porque evidencia que, cuando se estudia el reconocimiento como experiencia simbólica y relacional, los instrumentos cualitativos ofrecen profundidad analítica.

En investigaciones de carácter cuantitativo o mixto, el instrumento de mayor uso es el cuestionario con escalas de respuesta estructuradas. Okereke y Asha (2022) emplearon un cuestionario y una guía de entrevista para recolectar información sobre recompensas no monetarias y desempeño en una institución pública de salud. Según el resumen del estudio, el cuestionario permitió captar datos cuantificables sobre reconocimiento, capacitación, desarrollo, independencia y flexibilidad laboral, mientras que la entrevista aportó comprensión contextual sobre los hallazgos. Este antecedente demuestra la utilidad de combinar instrumentos cuando se busca integrar medición y explicación.

Para el estudio de la motivación en el servicio público, Xu (2022) desarrolló y validó la escala Work Motivation in the Public Service (WMPS), integrada por 20 ítems distribuidos en seis dimensiones. Este instrumento constituye un antecedente metodológico relevante, ya que demuestra que la motivación del servidor público puede medirse mediante escalas estructuradas y teóricamente fundamentadas, siempre que sean adaptadas al contexto específico de estudio.

En síntesis, la revisión de antecedentes indica que los instrumentos más adecuados para estudiar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación del servidor público han sido, principalmente, el cuestionario estructurado, la entrevista semiestructurada, el grupo focal y las escalas validadas de motivación en el servicio público. Esta evidencia respalda la pertinencia de emplear, en el desarrollo posterior de la investigación, instrumentos que permitan tanto medir la percepción de reconocimiento y motivación como explorar las experiencias y significados que

los servidores públicos atribuyen a dichas prácticas dentro de sus instituciones.

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal constituye un conjunto de normas jurídicas que reglamentan las relaciones laborales dentro del sector público y dictan los principios que orientan la gestión del talento humano en las instituciones del Estado. En el caso de Honduras, la regulación del empleo público se encuentra fundamentada principalmente en la Constitución de la República, la Ley de Servicio Civil y otras normativas relacionadas con la administración pública y los derechos laborales de los servidores públicos del Estado. Dichas disposiciones legales establecen los lineamientos que rigen el ingreso, permanencia, derechos, deberes y desarrollo profesional de los servidores públicos, así como los instrumentos que buscan garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión pública.

Como primer punto, la Constitución de la República de Honduras establece los principios fundamentales que regulan el empleo en el sector público. En el artículo 256 se dispone que el régimen de servicio civil regula las relaciones laborales entre el Estado y sus servidores públicos, basándose en principios de idoneidad, eficiencia y honestidad en la administración pública. Asimismo, el Estado debe garantizar la carrera administrativa y proteger a los servidores públicos dentro del sistema institucional. Por su parte, el artículo 257 establece que la ley regulará las condiciones de ingreso, ascensos, permanencia y derechos de los servidores públicos dentro de la administración pública, promoviendo sistemas de mérito y evaluaciones basadas en aptitudes y capacidades profesionales. Estas disposiciones constitucionales constituyen el fundamento jurídico del sistema de gestión del talento humano en el sector público hondureño.

Como segundo punto, la Ley de Servicio Civil de Honduras representa la normativa principal que regula las relaciones laborales entre el Estado y los servidores públicos. Esta ley fue promulgada mediante el Decreto No. 126 de 1967 y tiene como finalidad establecer un sistema racional de administración de personal en el servicio público, basado en principios de mérito, igualdad de oportunidades y profesionalización del recurso humano. Entre sus objetivos principales se encuentran la creación de la carrera administrativa, la promoción de oportunidades equitativas para el acceso al servicio público y el fortalecimiento de la eficiencia de la función pública. Además, esta ley busca dignificar y proteger a los servidores del Estado mediante la regulación de derechos, obligaciones y procedimientos administrativos relacionados con el desempeño laboral dentro de las instituciones públicas. Asimismo, el régimen del servicio civil

comprende a los servidores públicos que laboran en las distintas secretarías de Estado y organismos dependientes del Poder Ejecutivo, siempre que su ingreso se haya realizado conforme a los requisitos establecidos por la ley y sus reglamentos. La normativa también contempla aspectos importantes como la clasificación de cargos, los procesos de selección y nombramiento, la evaluación del desempeño, las jornadas laborales, las medidas disciplinarias y las garantías laborales de los servidores públicos. Estos elementos permiten establecer un marco institucional que regula la administración del personal público y promueve una gestión eficiente y transparente dentro de las instituciones estatales.

El Estado hondureño ha impulsado reformas institucionales que van orientadas al fortalecimiento de la administración pública mediante la creación de organismos responsables de la gestión del servicio civil. Entre ellos destaca la Administración Nacional de Servicio Civil (ANSEC), creada mediante el Decreto Ejecutivo PCM-39-2023, con el propósito de consolidar el régimen del servicio civil y fortalecer la profesionalización del personal público. Esta institución tiene como función garantizar la aplicación de principios como la meritocracia, la transparencia, la eficiencia y la igualdad de oportunidades en la gestión del talento humano dentro de la administración pública hondureña.

En relación con el tema de la investigación, el marco legal hondureño también promueve la eficiencia en la función pública y la profesionalización del servidor público mediante mecanismos que valoran el desempeño y fomentan el desarrollo institucional. En este sentido, las políticas de gestión del talento humano dentro de las instituciones públicas pueden incorporar estrategias orientadas al reconocimiento del desempeño laboral, siempre que estas se desarrollen dentro de los principios establecidos por la normativa vigente. La implementación de mecanismos de reconocimiento no monetario puede contribuir al fortalecimiento de la motivación laboral y al cumplimiento de los objetivos institucionales, en concordancia con los principios de eficiencia, mérito y transparencia que establece el régimen del servicio civil.

En conclusión, el marco legal hondureño proporciona bases normativas que regulan la gestión del talento humano en el sector público y establecen los principios fundamentales para el funcionamiento del servicio civil. La Constitución de la República, la Ley de Servicio Civil y las

instituciones encargadas de su aplicación constituyen el fundamento jurídico que orienta la administración del personal público en Honduras. Estas disposiciones legales permiten garantizar el desarrollo de una administración pública profesional, eficiente y comprometida con la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

Tabla 2 Marco legal aplicable a la gestión del talento humano en el sector público hondureño

Normativa	Institución que la emite	Aspecto que regula	Relación con la investigación
Constitución de la República de Honduras (1982)	Congreso Nacional	Establece los principios del servicio público, el régimen del servicio civil y las bases de la administración pública.	Fundamenta la relación laboral entre el Estado y los servidores públicos, así como los principios de eficiencia, mérito y profesionalización del servicio público.
Ley de Servicio Civil (Decreto No. 126-1967)	Congreso Nacional	Regula las relaciones laborales entre el Estado y los servidores públicos, incluyendo ingreso, derechos, deberes, ascensos y estabilidad laboral.	Establece el marco institucional para la gestión del talento humano dentro del sector público hondureño.
Reglamento de la Ley de Servicio Civil	Poder Ejecutivo	Define procedimientos administrativos relacionados con la aplicación de la Ley de Servicio Civil.	Permite la implementación práctica de las políticas de gestión de personal en las instituciones públicas.
Ley General de la Administración Pública	Congreso Nacional	Regula la organización y funcionamiento de las instituciones del Estado y la gestión administrativa.	Promueve la eficiencia institucional y el adecuado desempeño del servidor público.
Administración Nacional de Servicio Civil (ANSEC) – Decreto PCM-39-2023	Poder Ejecutivo	Establece el organismo encargado de administrar y supervisar el régimen del servicio civil.	Fortalece la profesionalización del servidor público y la gestión eficiente del talento humano en el sector público.

Fuente: Elaboración propia con base en la Constitución de la República de Honduras (1982), Ley de Servicio Civil (1967), Ley General de la Administración Pública y normativa institucional del Servicio Civil.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La presente investigación mantiene una coherencia lógica y estructural entre el problema de investigación, los objetivos planteados y las variables de estudio, garantizando la alineación metodológica requerida para la obtención de resultados válidos y confiables. En este sentido, el objetivo general orienta el análisis de la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación del servidor público, mientras que los objetivos específicos permiten desagregar dicho análisis en dimensiones medibles como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño.

Las variables identificadas responden directamente a dichos objetivos, estableciendo una relación de dependencia entre el reconocimiento no monetario (variable independiente) y la motivación del servidor público (variable dependiente), integrando además la satisfacción laboral como variable complementaria dentro del análisis.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica constituye un instrumento fundamental de planificación dentro del proceso investigativo, ya que permite articular de manera lógica, ordenada y coherente el título de la investigación, los objetivos planteados y las variables de estudio, asegurando la debida congruencia entre los elementos que estructuran el trabajo científico. A través de esta herramienta, se evidencia la correspondencia directa entre el problema de investigación y los aspectos que serán objeto de medición, análisis e interpretación, facilitando así una visión integral del diseño metodológico. Asimismo, la matriz metodológica orienta la organización sistemática del estudio, permitiendo delimitar con precisión el alcance de la investigación y establecer las bases para una adecuada recolección y tratamiento de la información.

En este sentido, cada objetivo específico se relacionó directamente con una variable o dimensión del estudio, lo que permitió transformar los conceptos teóricos en elementos observables y medibles. Esta vinculación facilitó el diseño de instrumentos coherentes con los objetivos planteados y aseguró la trazabilidad entre objetivos, variables y resultados esperados, fortaleciendo la validez y consistencia del proceso investigativo:

Tabla 3 Cuadro Matriz Metodológica

Título de la Investigación	Objetivos de Investigación		Variables
	General	Específicos	
Relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación del servidor público del FHIS 2026	Analizar la relación entre reconocimiento no monetario en la motivación de los servidores públicos en el FHIS, con el propósito de determinar su contribución al compromiso laboral y al fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector público.	Identificar el nivel de motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Identificar los tipos de reconocimiento no monetario que se aplican en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	Reconocimiento No Monetario
		Proponer lineamientos para fortalecer la motivación laboral mediante estrategias de reconocimiento no monetario en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Identificar el nivel de motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	Motivación del Servidor
		Identificar los tipos de reconocimiento no monetario que se aplican en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	
		Proponer lineamientos para fortalecer la motivación laboral mediante estrategias de reconocimiento no monetario en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia conforme a Manual de Fondo Unitec abril 2025.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El presente estudio se estructura bajo un modelo de relación causal, en el cual el reconocimiento no monetario se configura como la variable independiente, al ejercer una influencia directa sobre la motivación del servidor público, considerada como variable dependiente. Este enfoque permite analizar cómo los estímulos no económicos inciden en los niveles de compromiso, desempeño y disposición laboral dentro del sector público.

Asimismo, la satisfacción laboral se incorpora como variable interviniente, en tanto actúa como un elemento mediador que condiciona la forma en que el reconocimiento es percibido por el servidor público y, en consecuencia, modula el impacto que este tiene sobre su motivación. En este sentido, la percepción subjetiva del entorno laboral y del bienestar en el trabajo adquiere un papel clave en la dinámica de la relación planteada.

En consecuencia, se establece que el reconocimiento no monetario influye de manera significativa en la satisfacción laboral, y que ambas variables, de forma conjunta, inciden en el nivel de motivación del servidor público. Este modelo permite comprender no solo la relación directa entre las variables, sino también los efectos indirectos que se generan a partir de la interacción entre los factores analizados, proporcionando una visión integral del fenómeno de estudio.

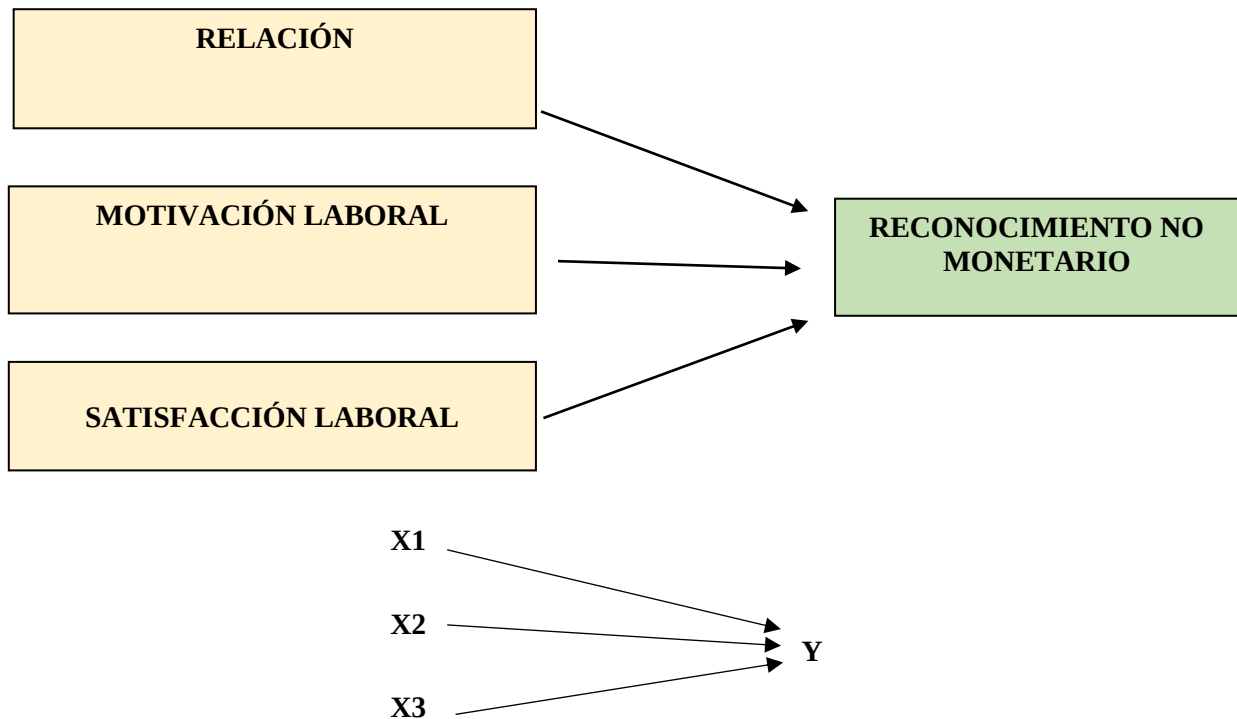


Figura 8 Esquema de Operacionalización de Variables de Estudio

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables se realizó con base en la descomposición teórica de cada constructo en dimensiones e indicadores medibles, permitiendo su análisis cuantitativo mediante instrumentos estructurados. Cada variable fue definida a partir de la literatura científica y desagregada en dimensiones e indicadores medibles para facilitar su análisis.

Los indicadores derivados de estas dimensiones fueron medidos a través de ítems estructurados en escala tipo Likert de cinco niveles, lo que permitió cuantificar la percepción de los servidores públicos y facilitar el análisis estadístico de los datos.

Tabla 4 Cuadro Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ITEMS
Reconocimiento no monetario	Conjunto de prácticas organizacionales de valoración del desempeño que no implican compensación económica directa, sino incentivos simbólicos, sociales o relacionales, tales como felicitaciones, reconocimientos públicos, retroalimentación positiva, autonomía, asignación de responsabilidades y oportunidades de desarrollo. Herzberg (1966); Okereke y Asha (2022).	Se medirá mediante la percepción del servidor público en relación con la frecuencia, calidad y efectividad de las prácticas institucionales de reconocimiento no monetario, evaluando su incidencia en su comportamiento, desempeño y actitud dentro de la organización.	Reconocimiento verbal y simbólico	Felicitaciones por logros Agradecimientos públicos o privados Menciones Honoríficas Reconocimiento en reuniones o eventos
			Oportunidades de desarrollo profesional	Acceso a capacitaciones Participación en cursos o diplomados Asignación de nuevas responsabilidades Oportunidades de Ascenso
			Reconocimiento institucional o formal	Programas de empleado destacado Entrega de Diplomas o certificados Publicaciones internas Políticas formales de reconocimiento
			Clima Laboral y valoración interpersonal	Respeto entre compañeros Apoyo del jefe inmediato Inclusión en la toma de decisiones Ambiente laboral positivo
Motivación laboral	Disposición interna y externa que orienta al servidor público hacia el cumplimiento de sus funciones con interés, esfuerzo, sentido de pertenencia y compromiso con el	Se entiende como el nivel en que los factores organizacionales particularmente el reconocimiento no monetario influye en la conducta, actitud y desempeño del	Compromiso organizacional	Sentido de pertenencia Orgullo Institucional Disposición a permanecer en la organización Alineación con los objetivos institucionales
			Desempeño laboral	Cumplimiento de metas Calidad del trabajo realizado Productividad

	bien común. En el ámbito estatal, la motivación también se vincula con valores de servicio, interés público y utilidad social del trabajo. Perry y Wise (1990); Riba y Ballart (2016); Xu (2022).	servidor público dentro de la institución. Esta variable será medida a través de las dimensiones relacionadas mediante cuestionarios estructurados con escala tipo likert de 5 niveles aplicado a servidores públicos que permitirá evaluar la frecuencia y percepción de estos aspectos en su entorno laboral		Eficiencia en el uso del tiempo
			Iniciativa y proactividad	Propuesta de Mejoras Participación activa en actividades institucionales Resolución autónoma de problemas Creatividad en el trabajo
			Permanencia y reducción de rotación	Intención de permanencia Baja intención de renuncia Estabilidad laboral percibida Nivel de fidelidad Institucional
Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes, percepciones y sentimientos que una persona desarrolla respecto a su trabajo, como resultado de la evaluación que realiza sobre sus experiencias laborales y el grado en que estas satisfacen sus necesidades, expectativas y valores personales. De acuerdo con Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2017), la satisfacción laboral se refiere al grado en que un individuo se siente positiva o negativamente respecto a su empleo, considerando factores como el trabajo en sí, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y las oportunidades de crecimiento.	Se define como el grado de bienestar y conformidad que experimenta el servidor público respecto a su trabajo y a las condiciones en las que lo desempeña. Esta variable será medida mediante las dimensiones de condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento y valoración, desarrollo profesional, y autonomía y realización personal, a través de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles que permitirá identificar el nivel de satisfacción percibido por los colaboradores en su entorno institucional.	Condiciones de Trabajo	Adecuación del espacio de trabajo Disponibilidad de herramientas y recursos Condiciones de Seguridad e Higiene Carga Laboral Percibida
			Relaciones Interpersonales	Calidad de la interacción con compañeros y superiores Relación con compañeros de trabajo Relación con el jefe inmediato Trabajo en equipo Nivel de comunicación interna
			Reconocimiento y valoración	Reconocimiento por logros Valoración del trabajo realizado Retroalimentación Recibida Sentimiento de ser apreciado en la Institución

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 HIPÓTESIS

3.1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL:

Existe una relación positiva entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social, FHIS.

3.1.4.2 HIPÓTESIS NULA:

No existe relación significativa entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del FHIS.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con predominancia cuantitativa, debido a que integra la aplicación de una encuesta estructurada a servidores públicos del FHIS y entrevistas semiestructuradas a informantes clave. El componente cuantitativo constituye la base principal del estudio, ya que permite medir las variables reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral mediante datos numéricos obtenidos a través de una escala tipo Likert.

El componente cualitativo cumple una función complementaria, al permitir profundizar en la interpretación de los resultados cuantitativos mediante dos entrevistas semiestructuradas dirigidas a informantes clave de la institución. Estas entrevistas permiten conocer percepciones, experiencias y valoraciones relacionadas con las prácticas de reconocimiento no monetario y su relación con la motivación laboral.

El alcance del estudio es descriptivo-correlacional. Es descriptivo porque caracteriza las percepciones de los servidores públicos respecto al reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación laboral. Asimismo, es correlacional porque busca identificar la relación existente entre dichas variables, sin establecer causalidad directa entre ellas. El diseño es no experimental y transversal, debido a que las variables no fueron manipuladas y los datos fueron recolectados en un único momento.

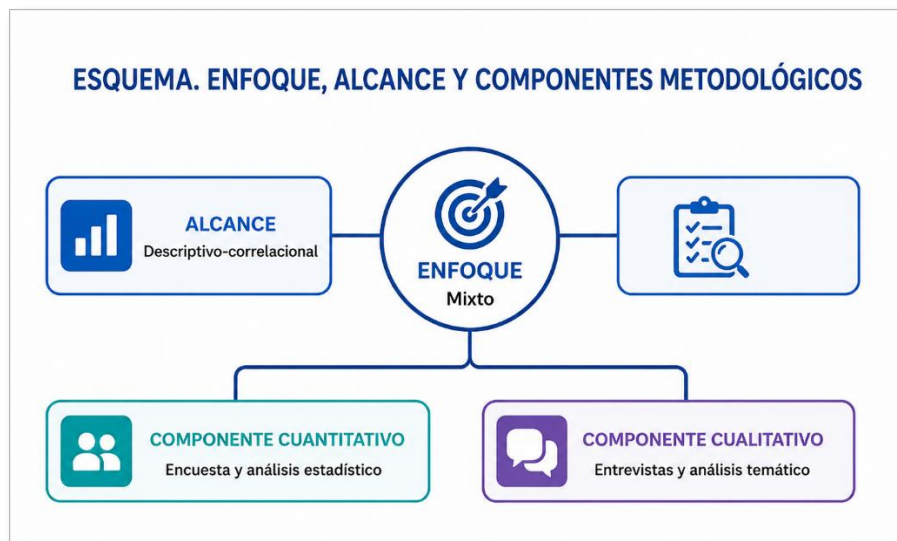


Figura 9. Esquema de Enfoque, alcance y componentes metodológicos

Fuente: Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial generativa, con base en el diseño metodológico de la investigación, 2026.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presenta un diseño no experimental, ya que las variables no son manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural. Asimismo, es de tipo transversal, debido a que la información se recopila en un solo momento en el tiempo.

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio está conformada por los servidores públicos pertenecientes a la institución seleccionada: Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), quienes constituyen la unidad de análisis de la investigación, en virtud de su vinculación directa con las prácticas de reconocimiento institucional, son un total de 206 personas.

3.3.2 MUESTRA

Para el componente cuantitativo de la investigación se trabajó bajo una estrategia de censo poblacional, debido a que el cuestionario fue dirigido a la totalidad de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), cuya población inicial fue de 206 colaboradores, según la información institucional disponible al inicio del estudio.

La decisión de trabajar con censo poblacional se fundamenta en que la población era finita y manejable, por lo que se procuró incluir a todos los servidores públicos disponibles dentro del proceso de recolección de datos. En consecuencia, no se realizó cálculo de muestra cuantitativa ni

se aplicó una técnica de muestreo probabilístico para seleccionar participantes en el componente cuantitativo.

Al cierre del proceso de recolección de datos, se obtuvieron 103 respuestas válidas al cuestionario, equivalentes al 50% de la población inicialmente identificada. Estas respuestas constituyen la base cuantitativa del análisis y permiten describir las percepciones de los servidores públicos participantes respecto al reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación laboral.

La diferencia entre la población inicial y las respuestas obtenidas se explica por la no respuesta de una parte de los servidores públicos durante el período de aplicación del instrumento. Por tanto, los resultados cuantitativos se interpretan a partir de las respuestas válidas recibidas dentro del censo poblacional aplicado.

Para el componente cualitativo se utilizó una muestra no probabilística intencional, conformada por dos informantes clave del FHIS. Esta selección se realizó considerando la vinculación de los participantes con áreas relacionadas con la gestión del talento humano, la capacitación, la compensación, los beneficios y la dinámica institucional. Las entrevistas permitieron complementar los resultados cuantitativos y profundizar en la interpretación del fenómeno estudiado.

TÉCNICAS DE MUESTREO

En el componente cuantitativo no se aplicó técnica de muestreo, debido a que la investigación trabajó bajo una estrategia de censo poblacional. El cuestionario fue dirigido a la totalidad de los servidores públicos del FHIS identificados inicialmente como población del estudio. No obstante, la participación de los servidores públicos dependió de la respuesta voluntaria al instrumento, por lo que finalmente se obtuvieron 103 respuestas válidas. Esta situación se considera una limitación del proceso de recolección de datos, asociada a la no respuesta de una parte de la población.

Para el componente cualitativo se utilizó un muestreo no probabilístico intencional. Este tipo de muestreo permitió seleccionar a dos informantes clave con conocimiento o experiencia relacionada con la gestión del talento humano, la capacitación, la compensación, los beneficios y la dinámica laboral del FHIS.

La selección de los informantes clave se realizó con base en criterios de pertinencia, experiencia institucional y relación con el fenómeno de estudio, con el propósito de obtener información cualitativa que permitiera complementar e interpretar los resultados cuantitativos.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Para la recolección de información se utilizaron dos técnicas: la encuesta y la entrevista semiestructurada. La encuesta fue aplicada a los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), con el propósito de recopilar información cuantitativa sobre las variables reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral. Esta técnica permitió obtener datos estandarizados para su posterior análisis mediante frecuencias, porcentajes y promedios.

La entrevista semiestructurada fue aplicada a dos informantes clave de la institución. Su finalidad fue obtener información cualitativa complementaria que permitiera profundizar en la interpretación de los resultados de la encuesta, especialmente en relación con las prácticas de reconocimiento no monetario y su relación con la motivación laboral.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Para la aplicación de las técnicas descritas se diseñaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario estructurado: dirigido a los servidores públicos del FHIS, compuesto por ítems elaborados en función de las variables, dimensiones e indicadores previamente definidos. El instrumento se estructuró bajo una escala tipo Likert de cinco niveles: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Esto permitió medir la percepción de los encuestados de manera cuantificable.

Guía de entrevista semiestructurada: dirigida a informantes clave dentro de la institución, integrada por preguntas abiertas orientadas a explorar en profundidad las prácticas de reconocimiento no monetario y su incidencia en la motivación y satisfacción laboral.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El proceso de recolección de datos se desarrolló de manera organizada, siguiendo una secuencia de actividades orientadas a garantizar la coherencia entre los objetivos de investigación,

las variables de estudio y los instrumentos aplicados:

Tabla 5. Tabla Procedimientos aplicados en la recolección de datos

Actividad	Responsable	Fecha	Materiales utilizados
Revisión de la población institucional del FHIS	Investigadora	Febrero 2026	Información institucional proporcionada por el FHIS
Elaboración del cuestionario estructurado	Investigadora	Abril 2026	Matriz de operacionalización de variables, formulario digital
Elaboración de la guía de entrevista semiestructurada	Investigadora	Abril 2026	Objetivos de investigación, guía de preguntas abiertas
Revisión de los instrumentos	Investigadora y asesor metodológico	Abril 2026	Cuestionario, guía de entrevista, matriz metodológica
Distribución del cuestionario a los servidores públicos del FHIS	Investigadora	Mayo 2026	Formulario digital, medios institucionales de comunicación
Recepción de respuestas de la encuesta	Investigadora	Mayo 2026	Base de datos generada por el formulario digital
Aplicación de entrevistas a informantes clave	Investigadora	Mayo 2026	Guía de entrevista, formato digital o impreso
Organización y depuración de datos	Investigadora	Mayo 2026	Base de datos en Excel
Elaboración de tablas, gráficos y análisis descriptivo	Investigadora	Mayo y junio 2026	Excel, tablas de frecuencia, porcentajes y promedios
Análisis cualitativo de entrevistas	Investigadora	Mayo y junio 2026	Respuestas de entrevistas, matriz de categorías
Integración de resultados	Investigadora	Mayo y junio 2026	Resultados de encuesta, entrevistas y triangulación de convergencia

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para verificar que el cuestionario fuera claro, pertinente y adecuado para la investigación, se realizó una prueba piloto con diez servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Esta prueba permitió revisar si las preguntas eran comprensibles y si estaban relacionadas con las variables principales del estudio: reconocimiento no monetario y motivación laboral.

Posteriormente, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad interna del instrumento. Para este análisis se tomaron en cuenta únicamente las preguntas formuladas con escala tipo Likert, excluyendo las preguntas sociodemográficas y las de respuesta dicotómica o categórica. Las respuestas fueron codificadas del 1 al 5, donde 1 representó “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Los resultados reflejaron una confiabilidad favorable. La escala de reconocimiento no monetario obtuvo un Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.843$, la escala de motivación laboral alcanzó $\alpha = 0.891$ y el instrumento completo presentó un valor de $\alpha = 0.870$. Estos valores indicaron que las preguntas del cuestionario tenían una adecuada consistencia interna y podían ser utilizadas en la aplicación definitiva del estudio.

A partir de la prueba piloto, se realizaron algunos ajustes para mejorar el instrumento. Se agregaron preguntas sobre el tipo y la frecuencia del reconocimiento no monetario recibido, se reubicó el ítem “Me siento valorado(a) en la institución” dentro de la variable reconocimiento no monetario, se reformuló la pregunta relacionada con oportunidades de ascenso y se añadió un ítem sobre la existencia de criterios claros y equitativos para otorgar reconocimientos. Estos cambios permitieron mejorar la claridad del cuestionario y fortalecer su relación con los objetivos de la investigación.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron diversas fuentes de información que permitieron sustentar tanto el análisis teórico como la recolección de datos empíricos. Estas fuentes se clasifican en primarias y secundarias, en función del origen de la información y su nivel de proximidad con el fenómeno de estudio.

Las fuentes primarias proporcionaron información directa obtenida de la población objeto de estudio mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos, mientras que las fuentes secundarias aportaron el sustento teórico y conceptual a través de documentos académicos, científicos y normativos. Esta combinación permitió garantizar la validez, confiabilidad y profundidad del análisis desarrollado en la investigación.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias estuvieron conformadas por la información obtenida directamente de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), mediante la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas. La encuesta permitió recopilar datos cuantitativos sobre reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral, mientras que las entrevistas aportaron información cualitativa complementaria sobre las percepciones y experiencias de informantes clave dentro de la institución.

Asimismo, se consideraron como fuentes primarias los datos proporcionados por el FHIS, entre ellos la cantidad inicial de colaboradores de la institución, información general sobre la estructura organizacional y datos institucionales relacionados con la gestión del talento humano. Esta información permitió contextualizar la población objeto de estudio y apoyar el análisis de los resultados obtenidos. En conjunto, estas fuentes permitieron obtener información directa, actualizada y pertinente para el desarrollo de la investigación.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias corresponden a información obtenida de documentos previamente elaborados por otros autores e instituciones, los cuales sirvieron de sustento teórico y metodológico para la investigación. Entre estas se incluyen libros especializados, artículos científicos, tesis de investigación, informes institucionales y normativa legal aplicable, relacionados con las variables de estudio como motivación laboral, satisfacción laboral y reconocimiento no monetario.

Estas fuentes permitieron fundamentar el marco teórico, definir las variables y orientar el diseño metodológico del estudio, garantizando el rigor académico conforme a las normas de citación establecidas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos de la presente investigación se desarrolló con el propósito de analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Para ello, se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas, en coherencia con el enfoque mixto con predominancia cuantitativa definido en el capítulo metodológico.

En el componente cuantitativo, se utilizó un cuestionario estructurado aplicado mediante formulario digital, dirigido a los servidores públicos del FHIS. El instrumento fue elaborado con base en las variables de estudio: reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral. Las preguntas se organizaron mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, con el propósito de medir la percepción de los participantes respecto a las prácticas de reconocimiento institucional, su nivel de satisfacción y su motivación en el entorno laboral.

La población inicial considerada para el estudio estuvo conformada por 206 servidores públicos del FHIS. Debido al tamaño manejable de la población, se procuró distribuir el instrumento a la totalidad de los colaboradores disponibles, bajo una estrategia de intento de censo institucional. Sin embargo, al cierre del proceso de recolección de datos se obtuvieron 103 respuestas válidas, equivalentes al 50% de la población inicialmente identificada. El resumen general de respuestas reporta 103 participaciones, un tiempo promedio de respuesta de 6 minutos con 43 segundos.

La muestra efectiva quedó conformada por los servidores públicos que respondieron voluntariamente el cuestionario. Por tanto, los resultados deben interpretarse considerando que se trata de una muestra no probabilística por conveniencia, derivada de un intento de censo institucional. Aunque no se alcanzó la muestra ideal inicialmente calculada de 134 participantes, las 103 respuestas obtenidas permiten realizar análisis descriptivos y correlacionales relevantes sobre las percepciones de los colaboradores encuestados.

De manera complementaria, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a informantes clave del FHIS. Estas entrevistas permitieron profundizar en la interpretación de los resultados cuantitativos y conocer percepciones directas sobre las prácticas de reconocimiento no monetario, la motivación laboral y el compromiso institucional. La información cualitativa fue analizada

mediante identificación de categorías temáticas, relacionadas con ausencia de reconocimiento formal, impacto del reconocimiento en la motivación, clima laboral, compromiso institucional y recomendaciones de mejora

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información definidas en la metodología de la investigación. De acuerdo con el enfoque mixto con predominancia cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada a servidores públicos del FHIS y se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave de la institución.

La técnica cuantitativa principal fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert. Este instrumento permitió recopilar información estandarizada sobre las percepciones de los participantes en relación con el reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación laboral. Los resultados cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas, porcentajes y medidas de tendencia central. Asimismo, se realizó un análisis correlacional mediante el coeficiente de Spearman, con el propósito de identificar la relación entre las variables principales del estudio.

De manera complementaria, las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado. A través de estas entrevistas se identificaron percepciones institucionales sobre la existencia o ausencia de prácticas formales de reconocimiento no monetario, así como la valoración que los informantes clave atribuyen a este tipo de estrategias para fortalecer la motivación laboral y el compromiso del personal.

Para efectos de presentación, los resultados se organizan en dos apartados. En primer lugar, se exponen los resultados cuantitativos derivados de la encuesta aplicada a los 103 servidores públicos participantes. En segundo lugar, se presenta el análisis cualitativo complementario obtenido a partir de las dos entrevistas semiestructuradas. Esta estructura permite integrar la medición estadística de las variables con la interpretación de las experiencias y valoraciones expresadas por los informantes clave.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

Los resultados cuantitativos de la investigación se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a 103 servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). El instrumento permitió recopilar información relacionada con las variables reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral, conforme a las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de variables.

Para facilitar la interpretación de los resultados, el análisis cuantitativo se organizó por variables de estudio y no por preguntas individuales. Esta forma de presentación permite integrar los ítems del cuestionario según su relación con cada variable, favoreciendo una lectura más clara, ordenada y coherente de los hallazgos.

En este sentido, los resultados se presentan en función de tres variables principales: reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral. Cada variable agrupa los ítems relacionados con sus respectivas dimensiones, lo que permite identificar tendencias generales, niveles de percepción y aspectos relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Para la interpretación de los datos se consideró la escala tipo Likert de cinco niveles utilizada en el cuestionario. Las respuestas favorables agrupan las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”; las respuestas neutrales corresponden a la categoría “neutral”; y las respuestas desfavorables agrupan las categorías “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. En el caso de las preguntas de frecuencia, se analizó la distribución de respuestas según la ocurrencia reportada por los participantes.

4.2.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Para la caracterización de los participantes se consideraron variables sociodemográficas y laborales, tales como tiempo de laborar en la institución, edad, sexo, nivel educativo, área de trabajo, cargo desempeñado y tipo de contratación. Estos datos permiten contextualizar el perfil de los servidores públicos que respondieron la encuesta y facilitan la interpretación de los resultados relacionados con el reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación laboral.

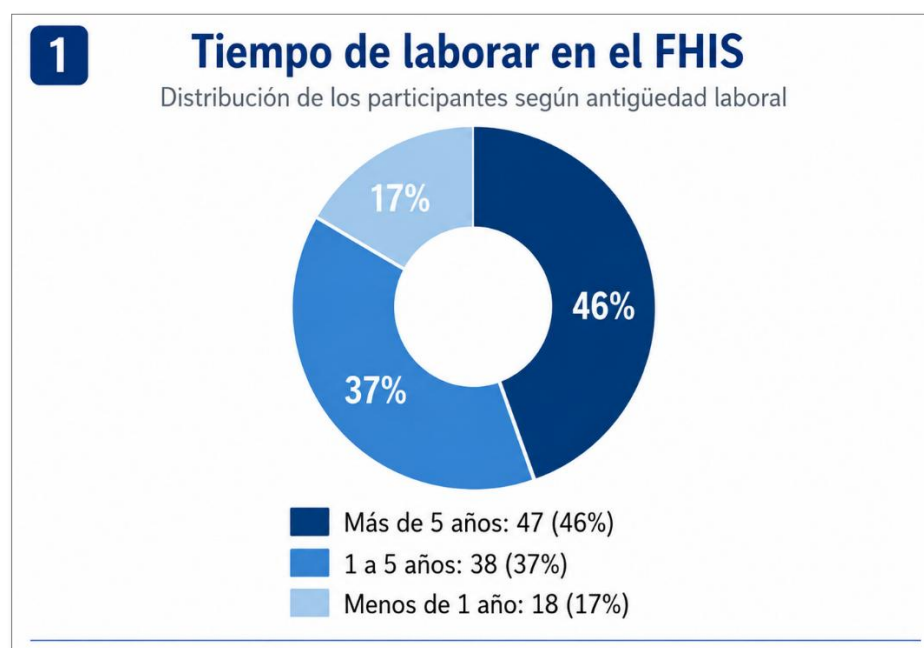


Figura 10. Gráfico Distribución de los participantes según antigüedad laboral

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

El gráfico muestra que la mayor parte de los participantes cuenta con una trayectoria laboral significativa dentro del FHIS. El 46% de los encuestados indicó tener más de cinco años de laborar en la institución, mientras que el 37% señaló tener entre uno y cinco años. Por su parte, el 17% manifestó tener menos de un año de antigüedad laboral.

Estos resultados reflejan que el 83% de los participantes posee al menos un año de experiencia dentro de la institución, lo cual resulta relevante para el estudio, ya que sus respuestas se fundamentan en el conocimiento directo de la dinámica organizacional, el ambiente laboral y las prácticas de reconocimiento existentes en el FHIS.

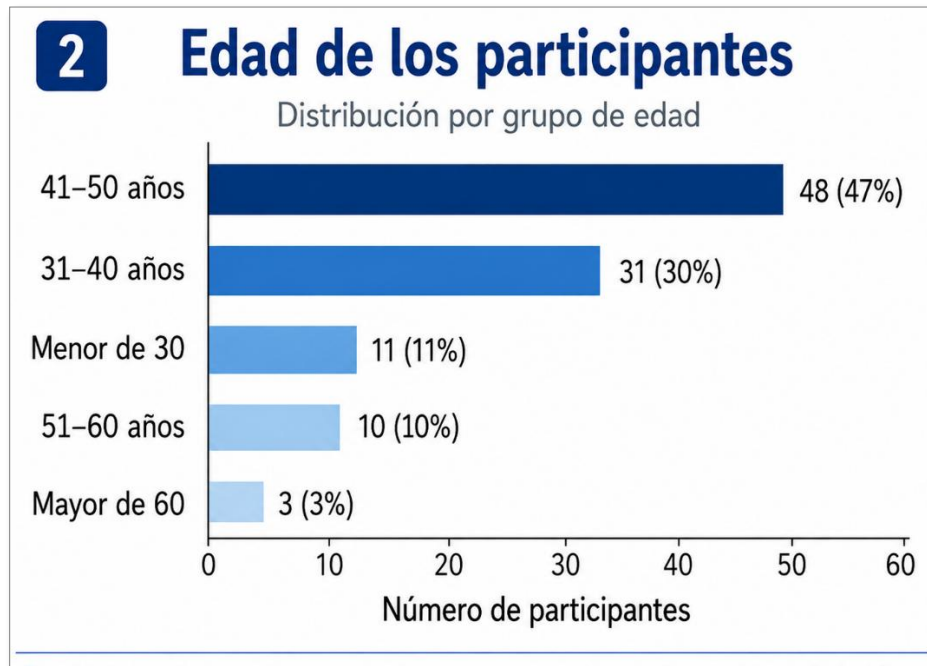


Figura 11. Gráfico Distribución por grupo de edad

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

En cuanto a la edad de los participantes, se observa que el grupo con mayor representación corresponde al rango de 41 a 50 años, con el 47% de las respuestas. Le sigue el grupo de 31 a 40 años, con el 30%. En menor proporción se encuentran los participantes menores de 30 años, con el 11%; los de 51 a 60 años, con el 10%; y los mayores de 60 años, con el 3%.

Estos datos evidencian que la mayoría de los servidores públicos encuestados se encuentra en una etapa de madurez laboral, lo cual puede aportar una perspectiva más amplia sobre las condiciones institucionales, las prácticas de reconocimiento, la satisfacción laboral y la motivación dentro del FHIS.

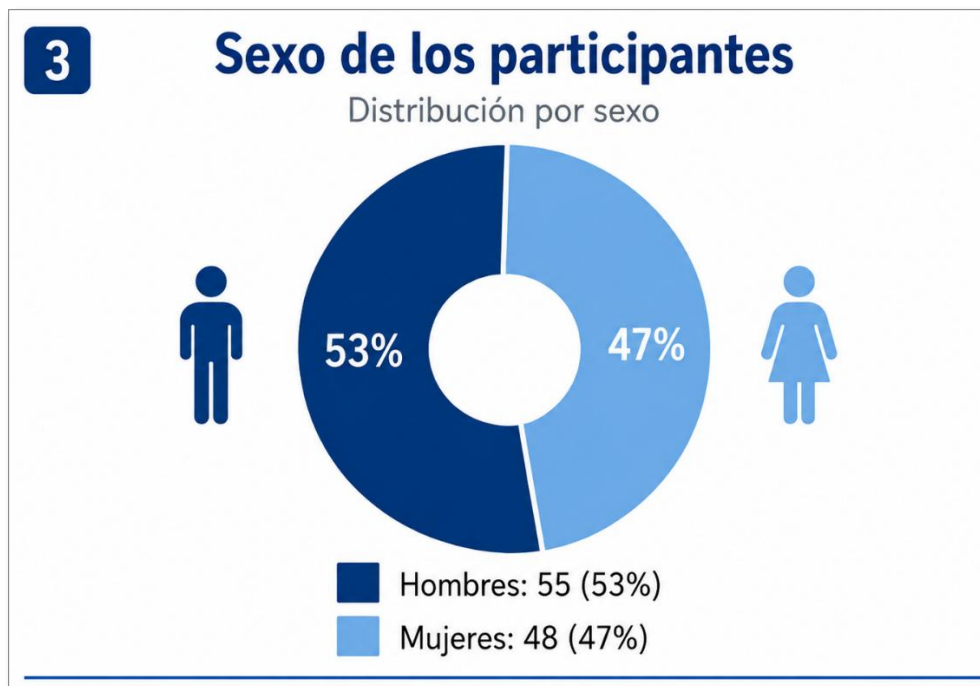


Figura 12. Gráfico Distribución por sexo

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

La distribución por sexo muestra una participación relativamente equilibrada entre hombres y mujeres. El 53% de los participantes corresponde al sexo masculino, mientras que el 47% corresponde al sexo femenino.

Esta composición permite contar con una visión diversa sobre las percepciones laborales dentro de la institución. Asimismo, la participación equilibrada de ambos grupos contribuye a obtener una lectura más amplia sobre el reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación de los servidores públicos del FHIS.

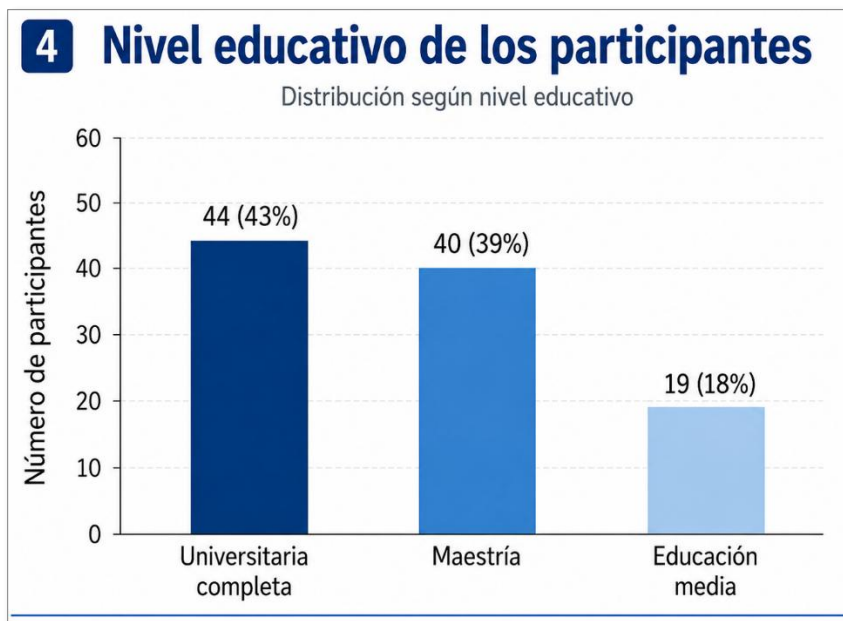


Figura 13. Gráfico Distribución según nivel educativo

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

Respecto al nivel educativo, los resultados reflejan que la mayoría de los participantes posee formación universitaria o de postgrado. El 43% indicó contar con educación universitaria completa, mientras que el 39% manifestó poseer estudios de maestría. Por su parte, el 18% señaló tener educación media.

Estos resultados evidencian un perfil académico alto entre los servidores públicos encuestados. Esta característica resulta importante, ya que el nivel de formación puede influir en las expectativas del personal respecto al reconocimiento institucional, las oportunidades de crecimiento profesional, la satisfacción laboral y la motivación dentro de la institución.

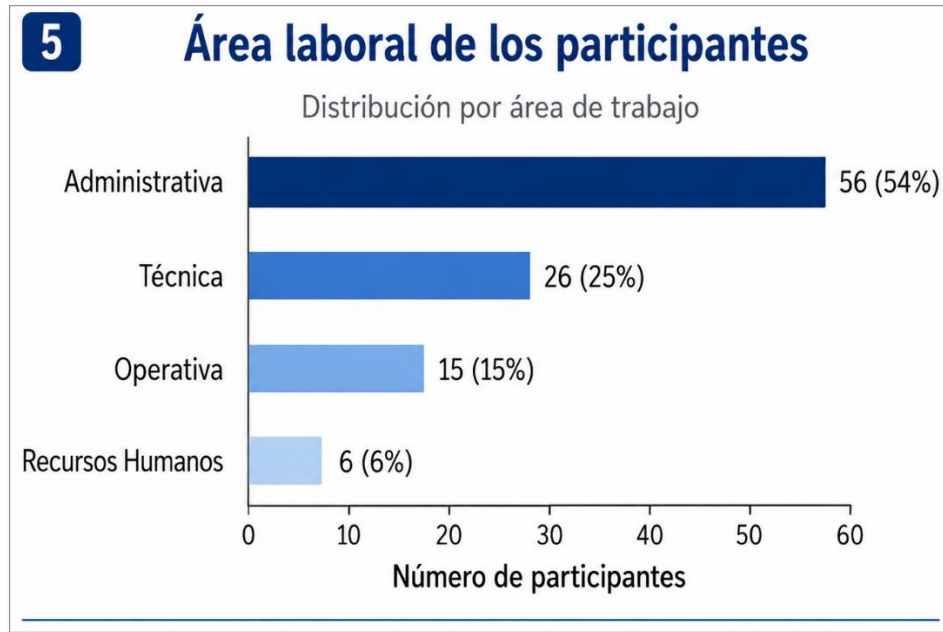


Figura 14. Gráfico Distribución por área de trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

En relación con el área de trabajo, se observa que la mayor participación provino del área administrativa, con el 54% de los encuestados. Le sigue el área técnica, con el 25%; el área operativa, con el 15%; y el área de Recursos Humanos, con el 6%.

Estos resultados indican que la percepción recogida en la encuesta proviene principalmente de colaboradores vinculados con funciones administrativas y técnicas. Esta información debe considerarse al interpretar los resultados generales, ya que estas áreas representan una parte importante de la dinámica institucional y de los procesos internos del FHIS.

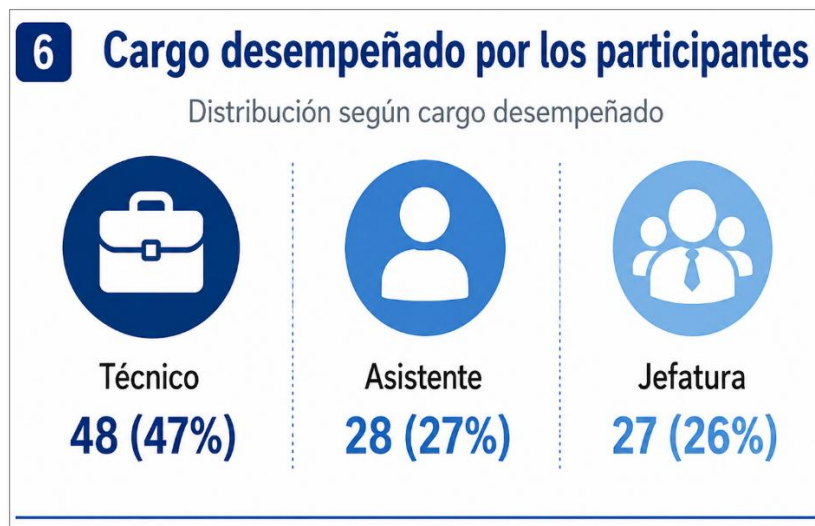


Figura 15. Gráfico Distribución según cargo desempeñado

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

En cuanto al cargo desempeñado, el 47% de los participantes se identificó como personal técnico, el 27% como asistentes y el 26% como personal con cargo de jefatura.

Esta distribución permite contar con percepciones provenientes de diferentes niveles funcionales dentro de la institución. La participación de personal técnico, asistentes y jefaturas favorece una comprensión más amplia de las prácticas de reconocimiento no monetario, ya que cada grupo puede experimentar de manera distinta la valoración institucional, la motivación y la satisfacción laboral.

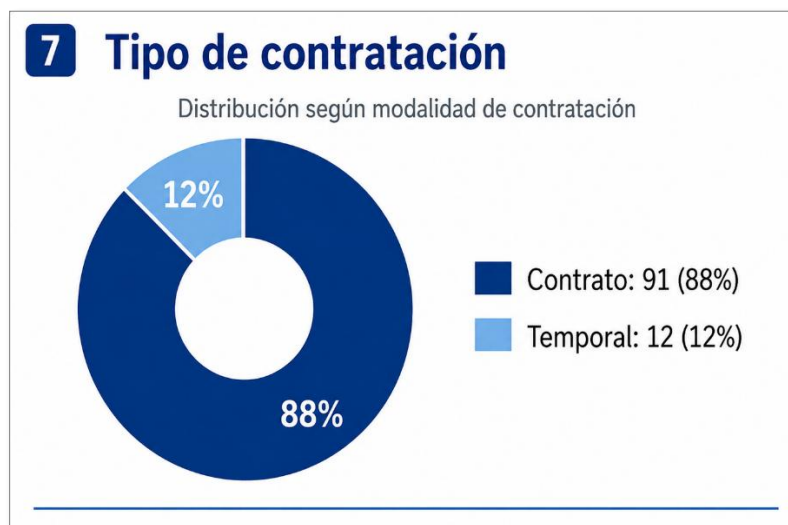


Figura 16. Gráfico Distribución según modalidad de contratación

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

Los resultados sobre el tipo de contratación muestran que el 88% de los participantes labora bajo modalidad de contrato, mientras que el 12% se encuentra bajo modalidad temporal.

Esta información es relevante para el análisis, ya que las condiciones de contratación pueden incidir en la percepción de estabilidad, permanencia, satisfacción y motivación laboral. La alta proporción de personal contratado permite interpretar los resultados desde una realidad institucional en la que la estabilidad laboral y el reconocimiento pueden tener un papel importante en el compromiso del servidor público.

En síntesis, la caracterización de los participantes muestra que la encuesta fue respondida principalmente por servidores públicos con experiencia institucional, edad adulta, formación universitaria o de postgrado, y participación predominante de las áreas administrativa y técnica. Asimismo, se observa una distribución relativamente equilibrada entre hombres y mujeres, así como una alta proporción de personal contratado. Estas características resultan pertinentes para la investigación, ya que los participantes poseen conocimiento directo sobre la dinámica laboral del FHIS y pueden valorar de manera informada las prácticas de reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación dentro de la institución.

1.2.1.2 RESULTADO DE LA VARIABLE: RECONOCIMIENTO NO MONETARIO

En esta sección se presentan los resultados correspondientes a la variable reconocimiento no monetario, la cual agrupa los ítems relacionados con felicitaciones, agradecimientos, valoración del desempeño, oportunidades de capacitación, crecimiento profesional y mecanismos institucionales de reconocimiento.



Figura 17. Porcentaje de participantes que recibieron o no reconocimiento no monetario en el último año.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

Los resultados evidencian una baja presencia de prácticas de reconocimiento no monetario dentro del FHIS. Ante la pregunta sobre si los participantes habían recibido algún reconocimiento no monetario en el último año, el 74.8% indicó que no había recibido ningún tipo de reconocimiento, mientras que únicamente el 25.2% señaló haber recibido algún reconocimiento durante ese período.

Este resultado muestra que el reconocimiento no monetario no constituye una práctica institucional generalizada. La mayoría de los servidores públicos encuestados no percibe haber recibido reconocimiento reciente por su trabajo, lo cual evidencia una oportunidad de mejora para la gestión del talento humano en la institución.

En relación con la frecuencia con que los servidores públicos reciben reconocimiento por su desempeño laboral, los resultados muestran que el 38.83% indicó que nunca recibe reconocimiento, el 33.98% señaló que rara vez lo recibe, el 23.30% manifestó recibirlo algunas veces, el 2.91% indicó recibirlo frecuentemente y solamente el 0.97% señaló recibirlo muy frecuentemente.

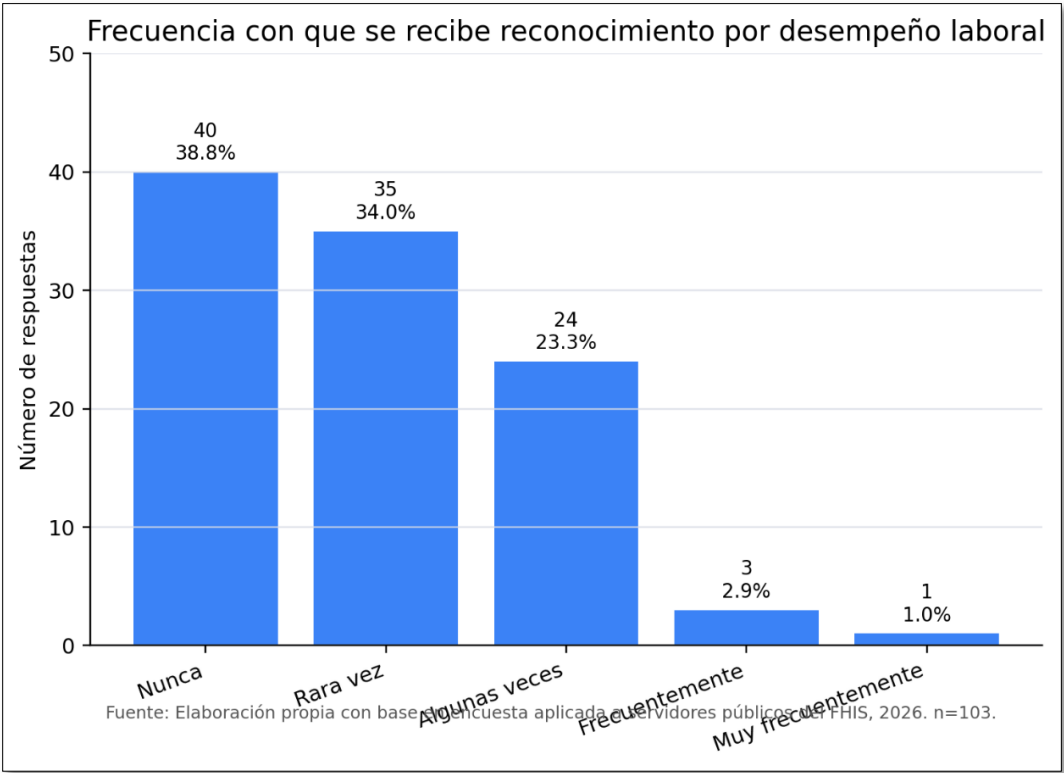


Figura 18. Frecuencia con que los servidores públicos reciben reconocimiento por su desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

Al agrupar las categorías “nunca” y “rara vez”, se observa que el 72.81% de los participantes percibe una baja frecuencia de reconocimiento. Esto indica que, aunque pueden existir algunas acciones aisladas, no se evidencia una práctica sostenida ni sistemática de reconocimiento no monetario.

Respecto a los tipos de reconocimiento no monetario reportados, la forma más mencionada fue la felicitación verbal por parte de la jefatura. También se identificaron oportunidades de capacitación, reconocimientos públicos, participación en proyectos especiales, asignación de nuevas responsabilidades, agradecimientos en reuniones de trabajo y menciones honoríficas. Sin embargo, una proporción importante de los participantes señaló no haber recibido ningún reconocimiento no monetario.

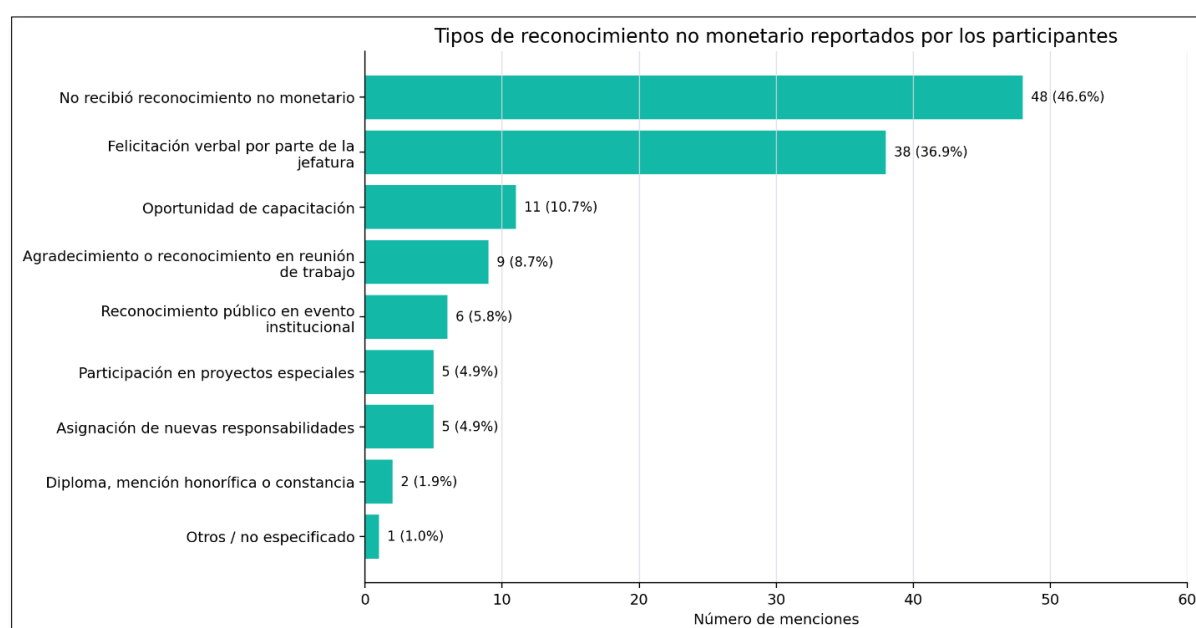


Figura 19. Tipos de reconocimiento no monetario reportados por los participantes.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

En conjunto, los hallazgos de esta variable permiten afirmar que el reconocimiento no monetario se encuentra poco fortalecido dentro del FHIS. La evidencia muestra que las acciones de reconocimiento son limitadas, poco frecuentes y mayormente informales. Por tanto, esta variable representa una de las principales áreas de oportunidad para mejorar la percepción de valoración institucional, satisfacción laboral y motivación de los servidores públicos.

1.2.1.3 RESULTADOS DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

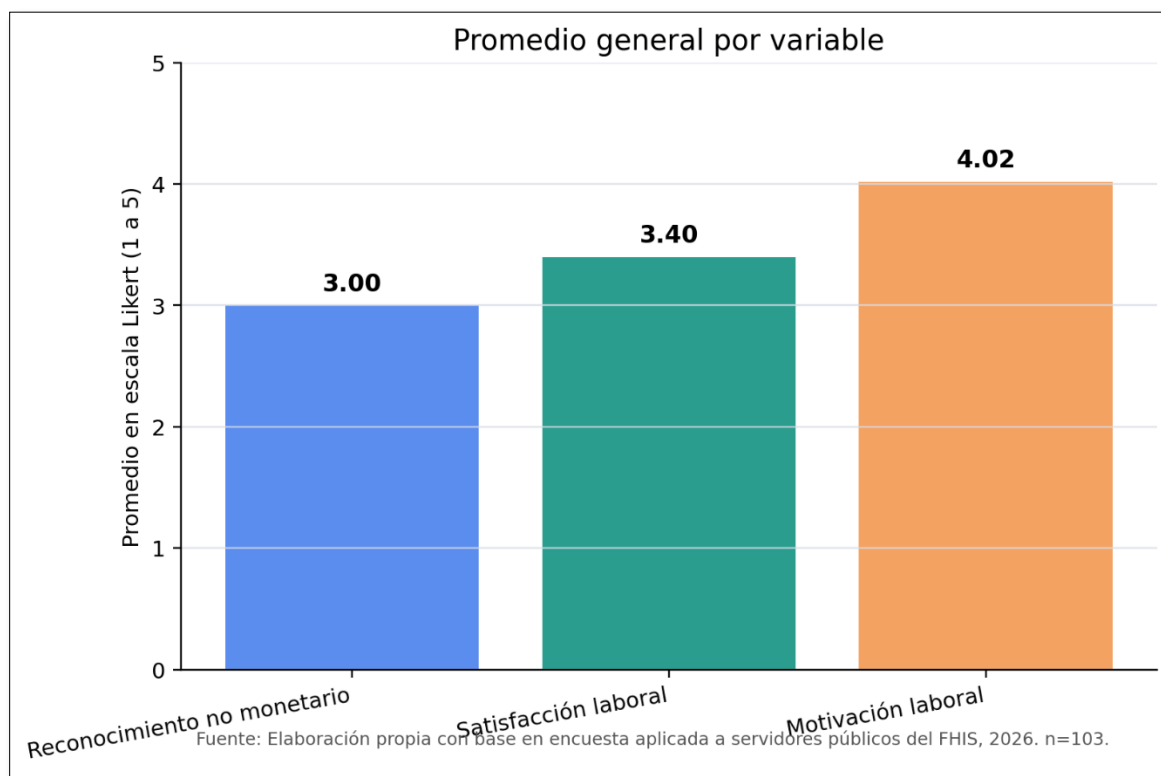


Figura 20. Promedio general de las variables reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

La variable satisfacción laboral obtuvo una media aproximada de 3.40 en una escala de 1 a 5, lo cual refleja un nivel moderadamente favorable. Los resultados muestran que, aunque existen aspectos positivos relacionados con las relaciones laborales y el ambiente de trabajo, también se identifican áreas de mejora vinculadas con la valoración institucional, el crecimiento profesional y las oportunidades laborales.

En cuanto a la percepción de sentirse valorado dentro de la institución, se observa que 49 participantes respondieron de manera neutral, equivalente al 47.57%. Asimismo, 29 participantes indicaron estar de acuerdo, lo que representa el 28.16%, y solamente 1 participante manifestó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, 14 personas indicaron estar en desacuerdo y 10 totalmente en desacuerdo.

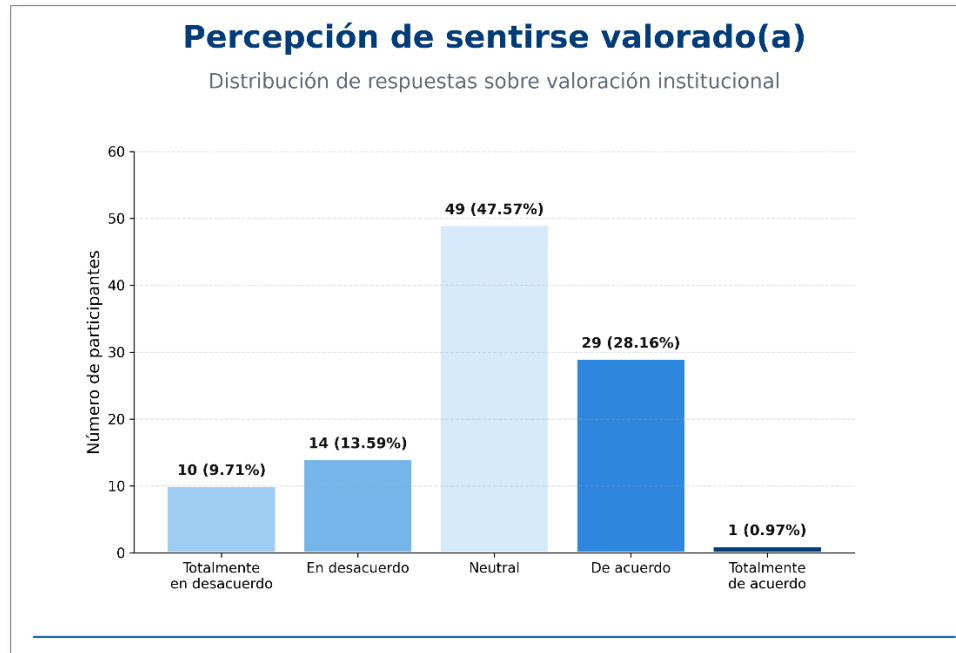


Figura 21. Gráfico Distribución de respuestas sobre valoración institucional

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

Estos resultados evidencian que la valoración institucional no es percibida de forma contundente por la mayoría de los participantes. El alto porcentaje de respuestas neutrales sugiere que muchos colaboradores no identifican claramente acciones institucionales que refuercen su sentido de valoración dentro del FHIS. Asimismo, la presencia de respuestas desfavorables muestra la necesidad de fortalecer las prácticas de reconocimiento, comunicación y acompañamiento institucional.

En la dimensión de ambiente de trabajo, apoyo y relaciones internas, se observan resultados más favorables en comparación con los indicadores relacionados con la valoración institucional. Los ítems vinculados con el respeto entre compañeros, el apoyo del jefe inmediato y la percepción de un ambiente laboral positivo muestran una tendencia favorable, lo que indica que las relaciones interpersonales y el clima laboral constituyen elementos importantes dentro de la satisfacción laboral.

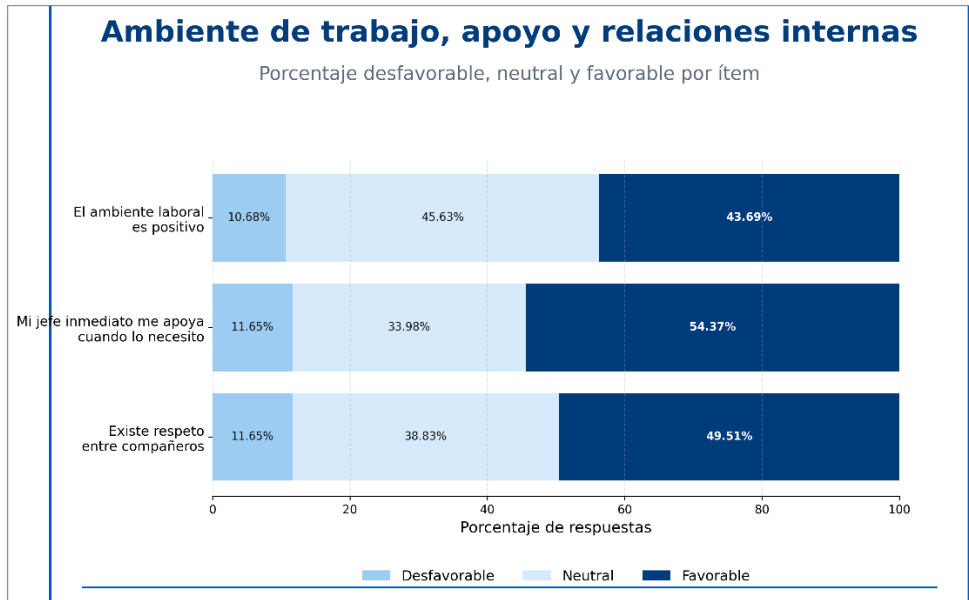


Figura 22. Gráfico Ambiente de trabajo, apoyo y relaciones internas

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

Estos resultados permiten interpretar que, aunque el reconocimiento formal no se encuentra suficientemente fortalecido, las relaciones internas y el apoyo recibido en el entorno de trabajo pueden estar contribuyendo a sostener parcialmente la satisfacción laboral de los servidores públicos.

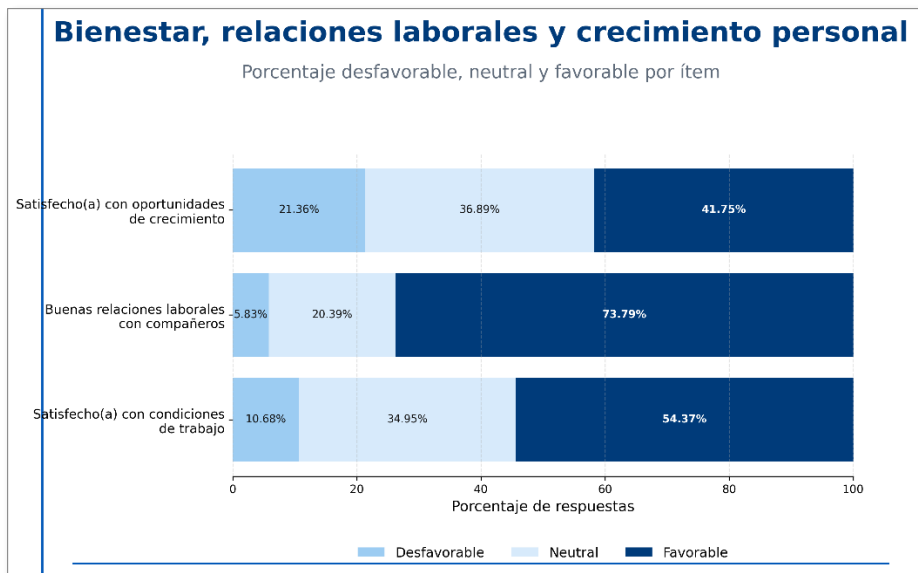


Figura 23. Gráfico Bienestar, relaciones laborales y crecimiento

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

En la dimensión de bienestar, relaciones laborales y crecimiento personal, los resultados reflejan una percepción moderada. Los participantes tienden a valorar positivamente las relaciones laborales con sus compañeros; sin embargo, se observa una menor satisfacción respecto a las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución.

Este hallazgo se relaciona con los resultados obtenidos en la variable reconocimiento no monetario, ya que las oportunidades de capacitación, desarrollo profesional y promoción también forman parte de las estrategias no económicas que pueden fortalecer la satisfacción y la motivación laboral.

En síntesis, la variable satisfacción laboral presenta un comportamiento moderadamente favorable. Los resultados muestran que el FHIS cuenta con elementos positivos asociados al ambiente laboral y a las relaciones internas; no obstante, persisten oportunidades de mejora en la valoración institucional, el reconocimiento del desempeño y las oportunidades de crecimiento profesional. Por tanto, fortalecer estas áreas podría contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los servidores públicos y consolidar su motivación dentro de la institución.

1.2.1.4 RESULTADOS DE LA VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL

La variable motivación laboral obtuvo una media aproximada de 4.02 en una escala de 1 a 5, lo cual representa un nivel alto. Este resultado indica que, a pesar de las debilidades observadas en las prácticas de reconocimiento no monetario, los servidores públicos encuestados mantienen una disposición favorable hacia el cumplimiento de sus funciones, el logro de metas y la permanencia institucional.

En la dimensión de identificación con la institución y permanencia, los resultados muestran una tendencia positiva. Los participantes manifestaron sentirse orgullosos de trabajar en el FHIS, identificarse con los objetivos institucionales y tener deseo de permanecer en la institución. Esto refleja que existe un sentido de pertenencia relevante entre los servidores públicos encuestados.

En la dimensión de cumplimiento, calidad y eficiencia, los resultados fueron especialmente favorables. El 90.29% de los participantes manifestó procurar realizar trabajo de calidad, el 88.35% indicó cumplir sus metas laborales y el 84.47% señaló aprovechar eficientemente su tiempo de trabajo. Estos datos reflejan una alta orientación al desempeño y al cumplimiento de responsabilidades institucionales.

En la dimensión de aporte de ideas, autonomía y participación, también se observan resultados positivos. Los participantes indicaron proponer mejoras en su área de trabajo, buscar soluciones sin esperar instrucciones y participar activamente en actividades institucionales. Esto demuestra que existe iniciativa y disposición para contribuir al funcionamiento de la institución.

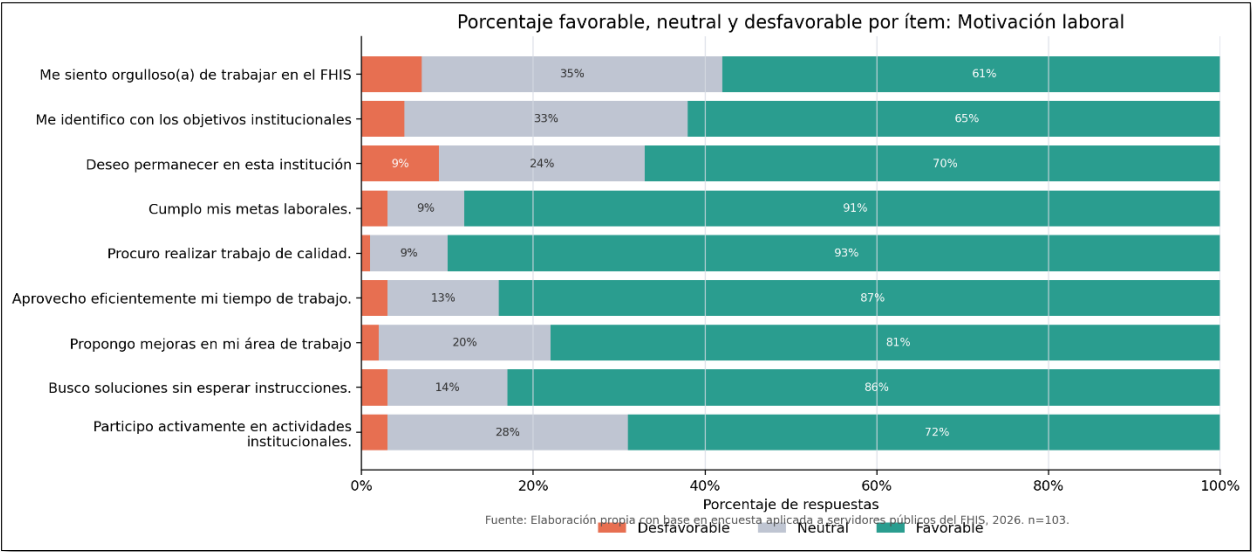


Figura 24. Porcentaje favorable, neutral y desfavorable por ítem de motivación laboral.
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2026

Los resultados de motivación laboral permiten afirmar que los servidores públicos encuestados mantienen altos niveles de compromiso operativo, calidad en el trabajo e identificación institucional. Sin embargo, esta motivación podría fortalecerse aún más mediante prácticas sistemáticas de reconocimiento no monetario, especialmente aquellas orientadas a valorar el esfuerzo, visibilizar logros y promover oportunidades de desarrollo profesional.

1.2.1.5 COMPARACIÓN GENERAL DE VARIABLES

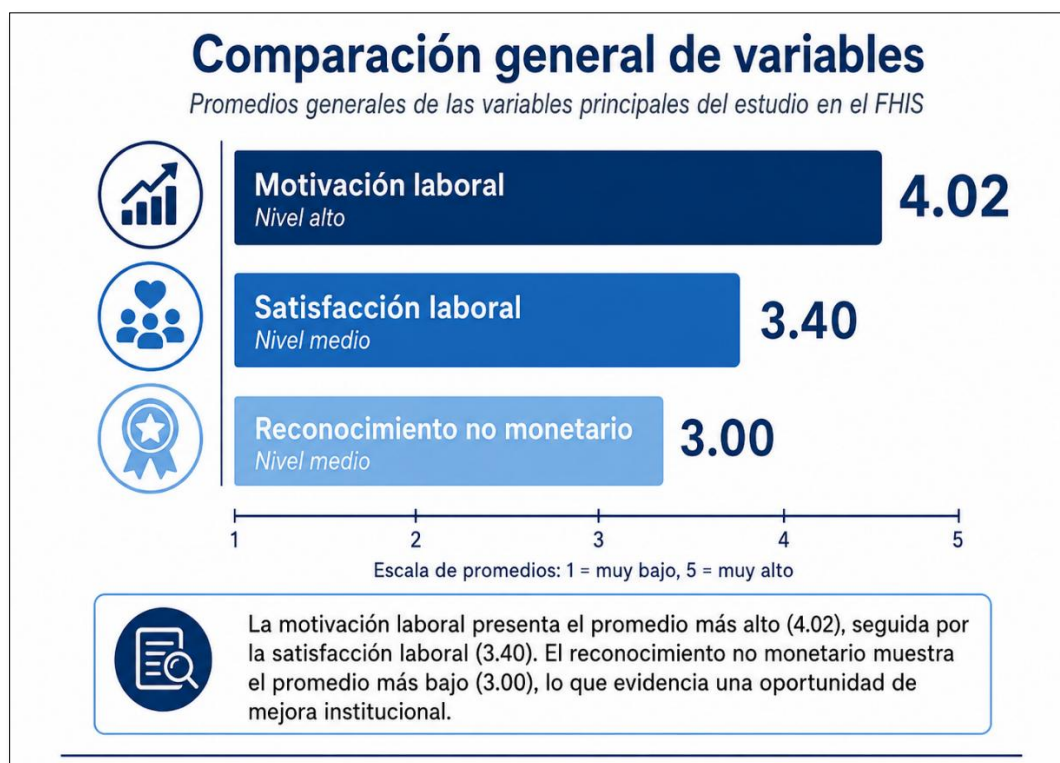


Figura 25. Promedio general por variable.

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en encuestas 2026

Al comparar los promedios generales de las tres variables principales, se observa que la motivación laboral presenta el valor más alto, con una media de 4.02. Le sigue la satisfacción laboral, con una media de 3.40. Finalmente, el reconocimiento no monetario muestra el promedio más bajo, con una media de 3.00.

Esta comparación permite identificar una brecha importante entre la motivación laboral y el reconocimiento no monetario. Los servidores públicos reportan altos niveles de motivación, pero perciben bajos niveles de reconocimiento institucional. Esta situación representa una oportunidad estratégica para el FHIS, ya que la implementación de mecanismos de reconocimiento no monetario podría contribuir a fortalecer la satisfacción laboral y consolidar la motivación existente.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Como complemento al análisis cuantitativo, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a informantes clave del FHIS. El propósito de estas entrevistas fue profundizar en la interpretación de los resultados obtenidos mediante la encuesta, identificando percepciones institucionales sobre el reconocimiento no monetario, la motivación laboral y la satisfacción de los servidores públicos.

La primera entrevista fue aplicada a una persona con cargo de jefatura en la Unidad Técnica de Capacitación, con una antigüedad laboral aproximada de dos años y cuatro meses. En sus respuestas, la persona entrevistada indicó que actualmente no identifica prácticas de reconocimiento no monetario dentro de la institución. Además, señaló que no observa este tipo de reconocimiento hacia el personal, pero considera que, cuando se otorga, puede generar mayor motivación y un impacto positivo en el compromiso institucional.

La segunda entrevista fue aplicada a una persona con cargo de jefatura en el área de compensación y beneficios de Recursos Humanos, con una antigüedad laboral aproximada de un año y dos meses. En esta entrevista también se indicó que actualmente no se observan prácticas de reconocimiento no monetario dentro de la institución. No obstante, la persona entrevistada manifestó que el reconocimiento incentivo al empleado, genera mayor compromiso con su trabajo y produce un impacto positivo en la motivación laboral.

A partir del análisis de ambas entrevistas se identificaron cinco categorías principales:

1. Ausencia de reconocimiento formal.

Ambos informantes coincidieron en que no existen o no se observan prácticas sistemáticas de reconocimiento no monetario dentro del FHIS. Esta percepción coincide con los resultados cuantitativos, donde el 74.76% de los encuestados indicó no haber recibido reconocimiento no monetario durante el último año.

2. Reconocimiento como factor motivacional.

Las entrevistas reflejan que, aunque el reconocimiento no se aplica de forma frecuente, los informantes consideran que este puede incentivar al empleado y fortalecer su motivación laboral. Esta valoración respalda la importancia del reconocimiento no monetario como herramienta de gestión del talento humano.

3. Relación con el compromiso institucional.

Ambas entrevistas señalaron que el reconocimiento puede generar mayor compromiso con el trabajo y con la institución. Esto se relaciona con los resultados de la encuesta, en los cuales la

motivación laboral obtuvo un nivel alto, especialmente en los indicadores de cumplimiento de metas, calidad del trabajo y deseo de permanencia.

4. Influencia del clima laboral.

Los informantes destacaron que el clima laboral influye en la motivación y satisfacción de los empleados. Esta categoría coincide con los resultados cuantitativos de satisfacción laboral, donde las relaciones internas y el apoyo del jefe inmediato muestran una tendencia más favorable que los mecanismos formales de reconocimiento.

5. Estrategias recomendadas.

Entre las recomendaciones planteadas en las entrevistas se identifican la implementación de más reconocimientos, capacitaciones, oportunidades de crecimiento y mecanismos de reconocimiento por unidades o áreas. Estas propuestas coinciden con las oportunidades de mejora identificadas en la encuesta, especialmente en lo relacionado con programas formales, criterios claros y oportunidades de desarrollo profesional.



Figura 26. Resumen Análisis cualitativo de entrevistas

Fuente: Elaboración propia con ayuda de Open AI 2026

En síntesis, el análisis cualitativo confirma y complementa los resultados cuantitativos. Las entrevistas evidencian que el reconocimiento no monetario no se encuentra institucionalizado de forma visible dentro del FHIS, pero es percibido como una estrategia valiosa para fortalecer la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral de los servidores públicos.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

Para el análisis de los resultados se utilizó una triangulación de convergencia, propia de los estudios con enfoque mixto. Este procedimiento permitió comparar los hallazgos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta con la información cualitativa recopilada a través de las entrevistas semiestructuradas, con el propósito de identificar coincidencias, complementariedades y posibles diferencias entre ambas fuentes de información.

La triangulación de convergencia resulta pertinente para esta investigación, debido a que el estudio combina datos numéricos, provenientes de 103 encuestas aplicadas a servidores públicos del FHIS, con datos cualitativos obtenidos mediante dos entrevistas a informantes clave. De esta manera, los resultados cuantitativos permiten identificar tendencias generales, mientras que las entrevistas ayudan a interpretar y profundizar en dichas tendencias desde la experiencia institucional. En este análisis se tomaron como base las tres variables principales del estudio: reconocimiento no monetario, satisfacción laboral y motivación laboral. Para cada variable, se compararon los resultados de la encuesta con los aportes de las entrevistas, identificando si los hallazgos convergían entre sí.

Tabla 7. Triangulación de convergencia de los resultados cuantitativos y cualitativos

Variable	Resultado cuantitativo	Resultado cualitativo	Convergencia
Reconocimiento no monetario	El 74.76% de los participantes indicó no haber recibido reconocimiento no monetario en el último año. Además, la media general de esta variable fue de 3.00, la más baja entre las variables analizadas.	Los informantes clave señalaron que actualmente no observan prácticas sistemáticas de reconocimiento no monetario dentro de la institución.	Existe convergencia. Tanto la encuesta como las entrevistas evidencian una baja presencia de reconocimiento no monetario en el FHIS.
Satisfacción laboral	La satisfacción laboral obtuvo una media de 3.40, lo que refleja un nivel	Los entrevistados señalaron que el clima laboral y la valoración del personal influyen	Existe convergencia parcial. Los datos cuantitativos muestran

Variable	Resultado cuantitativo	Resultado cualitativo	Convergencia
	medio. Los resultados muestran percepciones moderadas sobre valoración, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento.	en la satisfacción y en el compromiso de los empleados.	satisfacción media y las entrevistas ayudan a explicar que esta puede verse afectada por la falta de reconocimiento formal.
Motivación laboral	La motivación laboral obtuvo una media de 4.02, ubicada en un nivel alto. Los participantes mostraron alta disposición hacia el cumplimiento de metas, calidad del trabajo y permanencia institucional.	Los informantes indicaron que el reconocimiento puede fortalecer la motivación y generar mayor compromiso laboral.	Existe convergencia complementaria. La encuesta muestra alta motivación y las entrevistas sugieren que esta podría fortalecerse mediante reconocimiento no monetario.
Relación entre reconocimiento y motivación	Los resultados muestran que el reconocimiento no monetario es la variable con menor promedio, mientras que la motivación laboral presenta el promedio más alto. Esto evidencia una brecha entre ambas variables.	Los entrevistados consideran que implementar reconocimientos, capacitaciones y oportunidades de crecimiento puede incentivar al personal.	Existe complementariedad. Aunque la motivación actual es alta, ambas fuentes indican que el reconocimiento representa una oportunidad de mejora institucional.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de encuesta aplicada a servidores públicos del FHIS, 2026.

Los A partir de la triangulación realizada, se observa que los hallazgos cuantitativos y cualitativos coinciden en señalar que el reconocimiento no monetario no se encuentra suficientemente fortalecido dentro del FHIS. La encuesta evidencia que la mayoría de los participantes no recibió reconocimiento no monetario durante el último año, mientras que las entrevistas confirman que los informantes clave no identifican prácticas sistemáticas o visibles de reconocimiento institucional.

En relación con la satisfacción laboral, los datos cuantitativos muestran un nivel medio, lo cual indica que los servidores públicos mantienen una percepción moderada sobre su bienestar laboral. Las entrevistas complementan este resultado al señalar que el clima laboral, la valoración del personal y las oportunidades de crecimiento son factores relevantes para la satisfacción de los colaboradores. Esto permite interpretar que la satisfacción laboral puede fortalecerse si la institución implementa prácticas más claras y constantes de reconocimiento no monetario.

Respecto a la motivación laboral, los resultados de la encuesta muestran un nivel alto, reflejado en la disposición de los servidores públicos hacia el cumplimiento de metas, la calidad del trabajo y el compromiso institucional. Sin embargo, las entrevistas evidencian que esta motivación podría incrementarse mediante estrategias de reconocimiento, capacitación y valoración del desempeño. Por tanto, aunque la motivación actual es favorable, el reconocimiento no monetario representa una oportunidad para consolidarla y sostenerla en el tiempo.

La triangulación también permite identificar una brecha importante: mientras la motivación laboral es alta, el reconocimiento no monetario es la variable con menor promedio. Esta diferencia sugiere que los servidores públicos mantienen compromiso con su trabajo, pero no necesariamente perciben que la institución reconozca de manera suficiente sus esfuerzos y logros. En consecuencia, existe una oportunidad institucional para fortalecer la gestión del talento humano mediante mecanismos de reconocimiento simbólico, profesional e institucional.

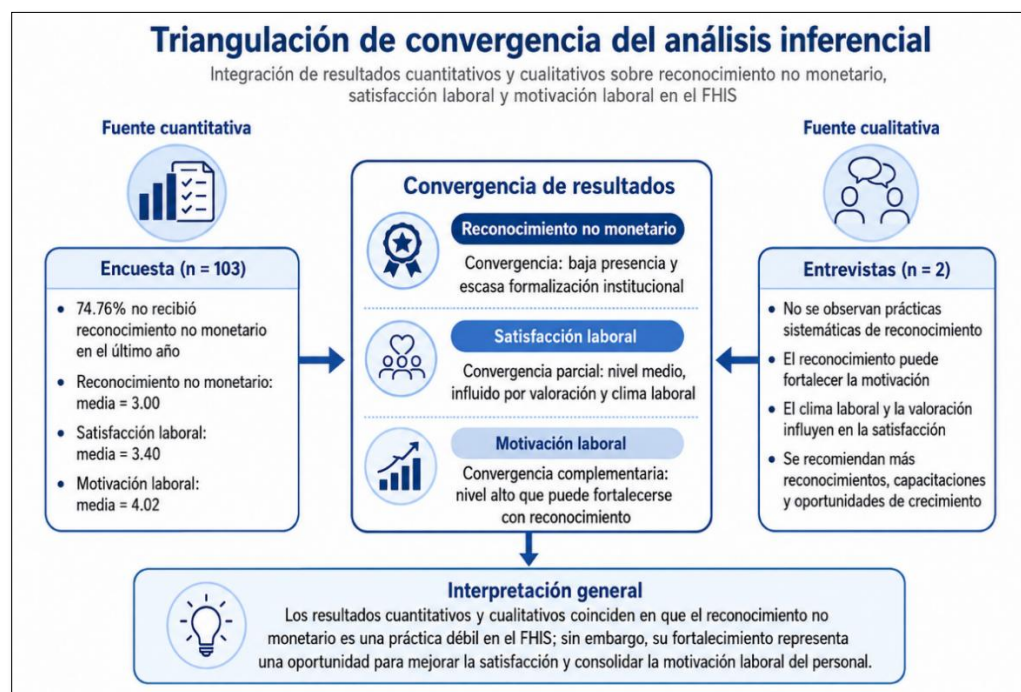


Figura 27. Esquema Triangulación de Convergencia de Análisis Inferencial

Fuente: Elaboración propia con ayuda de Open AI 2026

En síntesis, la triangulación de convergencia permitió confirmar que los resultados cuantitativos y cualitativos se complementan entre sí. Ambas fuentes de información coinciden en

que el reconocimiento no monetario es una práctica débil o poco sistemática en el FHIS, pero también reconocen su valor como herramienta para fortalecer la satisfacción y motivación laboral. Por ello, los hallazgos respaldan la necesidad de proponer lineamientos institucionales orientados a implementar prácticas de reconocimiento no monetario más formales, visibles, equitativas y sostenibles.

4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS MEDIANTE COEFICIENTE DE SPEARMAN

Para comprobar la hipótesis de investigación, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que las variables reconocimiento no monetario y motivación laboral fueron medidas mediante una escala tipo Likert. Esta prueba permitió identificar la existencia, dirección e intensidad de la relación entre ambas variables. La hipótesis general planteó que existe una relación positiva entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Por su parte, la hipótesis nula estableció que no existe relación significativa entre ambas variables.

Los resultados del análisis reflejaron un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.283$, con un nivel de significancia de $p < 0.05$. Este resultado indica la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral. Es decir, los servidores públicos que percibieron mayores prácticas de reconocimiento no monetario tendieron a reportar mayores niveles de motivación laboral.

En cuanto al tamaño del efecto, el valor de $\rho = 0.283$ se interpreta como una correlación positiva baja, lo que significa que la relación entre las variables existe, pero su intensidad no es fuerte. Por tanto, el reconocimiento no monetario se asocia con la motivación laboral, aunque no explica por sí solo la totalidad del comportamiento motivacional de los servidores públicos.

Debido a que el nivel de significancia fue menor a 0.05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis general. En consecuencia, se concluyó que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del FHIS. No obstante, por tratarse de una investigación con alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal, los resultados deben interpretarse como una asociación estadística entre variables y no como una relación causal directa.

Tabla 8. Tabla Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	Resultado	Interpretación
Hipótesis general: Existe una relación positiva entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del FHIS.	Se acepta.	Los resultados evidencian una relación positiva entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral.
Hipótesis nula: No existe relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del FHIS.	Se rechaza.	Los hallazgos muestran que sí existe una asociación positiva entre las variables analizadas.

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la comprobación de hipótesis permite afirmar que el reconocimiento no monetario se relaciona positivamente con la motivación laboral de los servidores públicos del FHIS. No obstante, esta relación debe entenderse desde un alcance correlacional, por lo que no se establece causalidad directa entre las variables.

4.4 SÍNTESIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos permitieron analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), a partir de la información recopilada mediante la encuesta aplicada a 103 participantes y las entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes clave.

Los resultados evidencian que el reconocimiento no monetario presenta una baja presencia dentro del FHIS, debido a que la mayoría de los participantes indicó no haber recibido este tipo de reconocimiento durante el último año. Asimismo, la frecuencia de reconocimiento por desempeño laboral fue percibida como limitada, lo que refleja que esta práctica no se encuentra suficientemente institucionalizada.

En cuanto a la satisfacción laboral, los hallazgos muestran un nivel moderadamente favorable. Se identifican aspectos positivos relacionados con el ambiente laboral, el apoyo del jefe inmediato y las relaciones entre compañeros; sin embargo, persisten oportunidades de mejora en la valoración institucional, el crecimiento profesional y el reconocimiento del desempeño.

Por su parte, la motivación laboral obtuvo un nivel alto. Los servidores públicos encuestados manifestaron disposición hacia el cumplimiento de metas, la calidad del trabajo, la

eficiencia, la permanencia institucional y la participación en actividades laborales. Esto evidencia que, aun con debilidades en el reconocimiento no monetario, existe compromiso laboral dentro del FHIS. El análisis cualitativo complementó estos resultados, ya que los informantes clave coincidieron en que el reconocimiento no monetario no se observa como una práctica sistemática dentro de la institución. No obstante, señalaron que este puede fortalecer la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal.

En síntesis, los hallazgos muestran que el FHIS cuenta con servidores públicos motivados y comprometidos, pero con una percepción limitada de reconocimiento institucional. Por tanto, fortalecer las prácticas de reconocimiento no monetario representa una oportunidad para mejorar la satisfacción laboral, consolidar la motivación existente y promover una cultura organizacional basada en la valoración del desempeño.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en la investigación. Las conclusiones se formulan en correspondencia con el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis planteada y los hallazgos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del FHIS y las entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes clave.

El propósito de este capítulo es sintetizar los principales hallazgos relacionados con el reconocimiento no monetario, la satisfacción laboral y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Asimismo, se presentan recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano, especialmente mediante la implementación de mecanismos institucionales de reconocimiento no monetario que sean formales, equitativos y sostenibles.

5.1 CONCLUSIONES

1. En relación con la comprobación de hipótesis, se encontró una relación positiva entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del FHIS, según los resultados de la prueba de correlación de Spearman. Por ello, se aceptó la hipótesis general y se rechazó la hipótesis nula. No obstante, debido al alcance correlacional, no experimental y transversal del estudio, esta relación se interpretó como una asociación entre variables y no como una relación causal.
2. En cuanto al objetivo específico orientado a identificar el nivel de motivación laboral de los servidores públicos del FHIS, se concluyó que la motivación laboral se ubicó en un nivel alto. Los resultados reflejaron una media general de 4.02 en una escala de 1 a 5, lo que indicó una percepción favorable en aspectos como cumplimiento de metas, calidad del trabajo, eficiencia, permanencia institucional y compromiso con las funciones asignadas. Este hallazgo evidenció que los servidores públicos encuestados mantienen una disposición positiva hacia su trabajo y hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Respecto al objetivo específico dirigido a identificar los tipos de reconocimiento no monetario aplicados en el FHIS, se concluyó que estas prácticas fueron percibidas como limitadas, poco frecuentes y no suficientemente institucionalizadas. Los resultados mostraron que el reconocimiento no monetario obtuvo el promedio más bajo entre las variables analizadas, con una media de 3.00. Asimismo, una parte importante de los participantes manifestó no haber recibido reconocimiento no monetario durante el último año, lo que evidenció la necesidad de formalizar mecanismos institucionales de reconocimiento.
4. En relación con el objetivo específico orientado a analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral, los resultados sugirieron una asociación positiva entre ambas variables. Esto significa que los servidores públicos que percibieron mayores prácticas de reconocimiento no monetario también tendieron a reportar mejores niveles de motivación laboral. Sin embargo, debido al alcance correlacional del estudio, esta asociación únicamente permitió identificar una relación estadística entre las variables, sin establecer influencia causal directa.
5. En cuanto al objetivo específico relacionado con proponer lineamientos para fortalecer la motivación laboral mediante estrategias de reconocimiento no monetario, se concluyó que el FHIS requiere mecanismos más formales, visibles, equitativos y periódicos de reconocimiento. Los hallazgos cuantitativos y cualitativos evidenciaron que la institución cuenta con servidores públicos motivados, pero con una percepción limitada de reconocimiento institucional. Por ello, la propuesta de una Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño se consideró pertinente como una alternativa de bajo costo para orientar la gestión del talento humano.
6. A partir del análisis cualitativo, se concluyó que las entrevistas semiestructuradas complementaron los resultados de la encuesta, al evidenciar que el reconocimiento no monetario no se percibe como una práctica sistemática dentro del FHIS. Los informantes clave señalaron la importancia de implementar estrategias como reconocimientos por área, felicitaciones formales, capacitaciones y oportunidades de crecimiento. Estos aportes coincidieron con los resultados cuantitativos y reforzaron la necesidad de establecer criterios claros para el reconocimiento institucional.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Con base en los resultados que evidenciaron un nivel alto de motivación laboral, se recomienda al FHIS aprovechar esta disposición positiva de los servidores públicos mediante acciones que refuercen el compromiso, el sentido de pertenencia y la participación institucional. Para ello, se sugiere promover espacios donde los colaboradores puedan aportar ideas de mejora, participar en actividades institucionales y ser reconocidos por su desempeño.
2. Debido a que el reconocimiento no monetario fue identificado como una práctica limitada y poco sistemática, se recomienda diseñar e implementar una Política Institucional de Reconocimiento No Monetario. Esta política debe establecer lineamientos claros, sencillos, equitativos y aplicables para reconocer el esfuerzo, la responsabilidad, la calidad del trabajo, el compromiso y los aportes de los servidores públicos del FHIS.
3. Considerando que los resultados sugirieron una relación positiva entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral, se recomienda fortalecer estas prácticas como parte de la gestión del talento humano. Las acciones pueden incluir felicitaciones formales, menciones públicas, diplomas, reconocimientos por área, publicación de logros institucionales y participación en proyectos especiales, sin requerir incentivos económicos.
4. Dado que la satisfacción laboral presentó oportunidades de mejora en aspectos vinculados con la valoración institucional, el crecimiento profesional y el reconocimiento del desempeño, se recomienda vincular la política de reconocimiento no monetario con oportunidades de capacitación, desarrollo profesional y participación en actividades institucionales. Esto permitiría que los servidores públicos perciban mayor valoración y acompañamiento por parte de la institución.
5. A partir de los resultados cualitativos, se recomienda involucrar a las jefaturas y a la Unidad de Recursos Humanos en la aplicación y seguimiento de la política de reconocimiento, mediante la identificación de colaboradores destacados, el registro de reconocimientos y la implementación gradual de un plan piloto por áreas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño para el Fortalecimiento de la Motivación Laboral en el FHIS.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta surge a partir de los resultados obtenidos en la investigación, los cuales evidencian que el reconocimiento no monetario es una práctica débil o poco sistemática dentro del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). La mayoría de los servidores públicos encuestados indicó no haber recibido reconocimiento no monetario durante el último año, lo que refleja una oportunidad de mejora en la gestión del talento humano.

A pesar de esta debilidad, los resultados también muestran que la motivación laboral de los servidores públicos se mantiene en un nivel alto. Esta situación representa una oportunidad para la institución, ya que la implementación de una política sencilla de reconocimiento no monetario podría contribuir a fortalecer la satisfacción laboral, el compromiso institucional y la percepción de valoración del personal.

La propuesta se justifica porque no requiere grandes recursos económicos para su implementación. Al contrario, se basa en acciones simbólicas, formales y organizadas, tales como felicitaciones, diplomas, menciones públicas, reconocimientos por área y oportunidades de participación o capacitación. Estas acciones pueden generar un impacto positivo en el ambiente laboral y en la motivación del personal, sin representar una carga financiera significativa para la institución.

Por tanto, la Política Institucional de Reconocimiento No Monetario se plantea como una herramienta práctica, viable y de bajo costo para fortalecer la gestión del talento humano dentro del FHIS.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta tendrá como alcance el diseño e implementación de una Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño para los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Esta política estará orientada a fortalecer la motivación laboral, la satisfacción, el sentido de pertenencia y el compromiso institucional, mediante acciones simbólicas, formales, equitativas y de bajo costo.

Los objetivos de la propuesta son los siguientes:

1. Diseñar lineamientos institucionales para reconocer el desempeño, esfuerzo y compromiso de los servidores públicos del FHIS.
2. Establecer mecanismos formales de reconocimiento no monetario, tales como diplomas, menciones públicas, felicitaciones formales, reconocimientos por área y publicación de logros institucionales.
3. Promover la participación de las jefaturas y de la Unidad de Recursos Humanos en la identificación, registro y seguimiento de los reconocimientos otorgados.
4. Fortalecer la motivación laboral y la satisfacción de los servidores públicos mediante prácticas de reconocimiento claras, periódicas y equitativas.
5. Evaluar periódicamente los resultados de la política mediante indicadores de participación, percepción de reconocimiento, satisfacción laboral y participación institucional.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La Política Institucional de Reconocimiento No Monetario consiste en un conjunto de lineamientos internos orientados a reconocer de manera formal, equitativa y periódica el desempeño de los servidores públicos del FHIS.

Esta política busca que la institución cuente con un mecanismo sencillo para valorar el esfuerzo de sus colaboradores, visibilizar buenas prácticas laborales y fortalecer la motivación del personal. Para ello, se proponen formas de reconocimiento que no implican compensación económica, sino acciones simbólicas e institucionales que contribuyan a mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia.

La política podrá ser coordinada por la Unidad de Recursos Humanos, con apoyo de las jefaturas de cada área. Su aplicación deberá basarse en criterios claros, transparentes y relacionados con el desempeño laboral.

6.4.2 DESARROLLO

La propuesta se desarrollará mediante cinco componentes principales:

Componente 1. Criterios de reconocimiento

Se reconocerá a los servidores públicos que destaquen en uno o más de los siguientes aspectos:

- ✓ Cumplimiento de metas asignadas.
- ✓ Calidad en el trabajo realizado.
- ✓ Responsabilidad y puntualidad.
- ✓ Actitud de servicio.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Apoyo a compañeros.
- ✓ Iniciativa y propuesta de mejoras.
- ✓ Participación en actividades institucionales.
- ✓ Compromiso con los objetivos del FHIS.

Componente 2. Tipos de reconocimiento no monetario

La política podrá incluir los siguientes tipos de reconocimiento:

Tabla 9. Tipos de reconocimiento no monetario

Tipo de reconocimiento	Descripción
Felicitación formal	Nota, correo o comunicación oficial de felicitación por buen desempeño.
Reconocimiento público	Mención del colaborador en reuniones, actos internos o comunicados institucionales.
Diploma o certificado	Entrega de constancia simbólica por desempeño destacado.
Reconocimiento por área	Distinción mensual o trimestral a equipos o unidades con buen desempeño.
Publicación interna	Difusión de logros en murales, boletines, intranet o medios institucionales.
Oportunidad de capacitación	Prioridad para participar en cursos, talleres o actividades formativas.
Participación en proyectos	Inclusión en actividades o proyectos especiales de la institución.

Fuente: Elaboración propia

Componente 3. Procedimiento para otorgar reconocimientos

El procedimiento será sencillo y se desarrollará de la siguiente manera:

1. Cada jefatura identificará a colaboradores o equipos que cumplan con los criterios establecidos.
2. La jefatura enviará una breve propuesta de reconocimiento a Recursos Humanos.
3. Recursos Humanos revisará que la propuesta cumpla con los criterios de la política.
4. Se aprobará el reconocimiento correspondiente.
5. El reconocimiento será entregado o comunicado de forma mensual o trimestral.
6. Recursos Humanos llevará un registro de los reconocimientos otorgados.

Componente 4. Responsables de la implementación

Tabla 10. Responsables de la Implementación de la Política

Responsable	Función
Recursos Humanos	Coordinar la política, registrar reconocimientos y dar seguimiento.
Jefaturas de área	Identificar y proponer colaboradores o equipos destacados.
Dirección institucional	Respaldar la política y promover su aplicación.
Servidores públicos	Participar y mantener una cultura de reconocimiento y respeto.

Fuente: Elaboración propia

Componente 5. Frecuencia de aplicación

La política podrá aplicarse de manera mensual o trimestral, según la capacidad operativa de la institución. Para iniciar, se recomienda una aplicación trimestral, ya que permite organizar mejor el proceso y evitar una carga administrativa excesiva.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para evaluar la implementación de la Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño, se proponen indicadores SMART que permiten medir de forma específica, cuantificable y periódica el avance de la política. Estos indicadores están orientados a verificar la cobertura de colaboradores reconocidos, la participación de las áreas, la satisfacción con las prácticas de reconocimiento, la percepción de equidad y el cumplimiento del cronograma de implementación.

Tabla 11. Medidas de control de la Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño

Indicador SMART	Meta	Medio de verificación	Frecuencia de evaluación
% de áreas del FHIS participantes en el programa de reconocimiento	80% de las áreas del FHIS participando	Registro de áreas participantes	Trimestral
% de incremento en la percepción de reconocimiento institucional	Incremento del 20% en la percepción de reconocimiento	Encuesta interna de percepción	Semestral
% de incremento en la satisfacción laboral	Incremento del 15% en la satisfacción laboral	Encuesta interna de satisfacción	Semestral
% de incremento en la participación institucional	Incremento del 10% en actividades institucionales	Listados de asistencia y reportes de actividades	Trimestral
% de áreas con reconocimientos otorgados trimestralmente	Al menos un reconocimiento por área cada trimestre	Registro de reconocimientos	Trimestral
% de cumplimiento del cronograma de implementación	90% de actividades ejecutadas según planificación	Informe de seguimiento	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Estas medidas permitirán verificar que la política se implemente de manera ordenada, equitativa y transparente, mediante el seguimiento de indicadores claros y verificables. Asimismo, facilitarán la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones oportunas para fortalecer su aplicación y sostenibilidad dentro del FHIS.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la propuesta se desarrollará de forma gradual y ordenada, iniciando con el diseño de la política, seguido de su revisión, aprobación y socialización con las autoridades, jefaturas y colaboradores del FHIS. Posteriormente, se ejecutará un plan piloto por áreas, acompañado de acciones de seguimiento y evaluación. Este proceso permitirá valorar la pertinencia, aplicabilidad y efectividad de la política, así como realizar los ajustes necesarios antes de su implementación institucional general.

Tabla 12. Cronograma de implementación de la Política Institucional de Reconocimiento No Monetario

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Responsable
Diseño de la política de reconocimiento no monetario	X				Director de Recursos Humanos
Revisión y aprobación institucional	X	X			Director Adjunto y Director de Recursos Humanos
Socialización de la política con jefaturas y colaboradores		X			Director de Comunicaciones
Implementación del plan piloto por áreas		X	X		Jefaturas y Director de Recursos Humanos
Seguimiento de reconocimientos otorgados			X	X	Director y Subdirector de Recursos Humanos
Aplicación de encuesta de percepción				X	Encargado de Evaluación Interna
Evaluación de resultados y ajustes finales				X	Director Adjunto y Director de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

La propuesta se considera de bajo costo, debido a que prioriza el uso de recursos institucionales disponibles y acciones simbólicas de reconocimiento, sin requerir incentivos económicos directos para los servidores públicos. Su implementación se orienta a optimizar materiales, espacios, canales de comunicación interna y capacidades existentes dentro del FHIS.

El presupuesto estimado podrá ajustarse según la disponibilidad financiera, los recursos institucionales existentes y las prioridades operativas del FHIS. Al tratarse de una propuesta basada en mecanismos simbólicos de reconocimiento, como diplomas, menciones, socialización de logros y actividades internas, no requiere incentivos económicos directos para los servidores públicos. Por ello, su implementación representa una alternativa viable, sostenible y de bajo impacto financiero para la institución.

Tabla 13. Presupuesto de Propuesta de Aplicabilidad

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (L.)	Costo Total (L.)
Impresión de diplomas o certificados	100 unidades	L25.00	L2,500.00
Materiales de oficina y papelería	1 lote	L1,500.00	L1,500.00
Diseño e impresión de afiches informativos	10 unidades	L150.00	L1,500.00
Evento de socialización de la política	1 evento	L3,000.00	L3,000.00
Eventos de reconocimiento institucional	4 eventos	L2,500.00	L10,000.00
Refrigerios para actividades institucionales	4 actividades	L3,000.00	L12,000.00
Materiales simbólicos de reconocimiento	100 unidades	L80.00	L8,000.00
Evaluación y seguimiento de la política	1 proceso	L1,500.00	L1,500.00
TOTAL, ESTIMADO			L40,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Presupuesto anual clasificado por áreas de intervención

Área de intervención	Conceptos incluidos	Costo anual
Comunicación y socialización	Diseño e impresión de afiches y evento de socialización de la política	L4,500.00
Reconocimiento y valoración del desempeño	Diplomas, eventos de reconocimiento, refrigerios y materiales simbólicos	L32,500.00
Gestión administrativa	Materiales de oficina y papelería	L1,500.00
Seguimiento y evaluación	Aplicación de instrumentos, registro y evaluación de la política	L1,500.00
Total anual estimado		L40,000.00

Fuente: Elaboración propia

La mayor proporción del presupuesto se concentra en el área de reconocimiento y valoración del desempeño, debido a que constituye el componente central de la propuesta. Las áreas de comunicación, gestión administrativa y seguimiento respaldan la socialización, ejecución y evaluación de la política. La distribución podrá ajustarse anualmente de acuerdo con los resultados obtenidos, las necesidades identificadas y la disponibilidad presupuestaria del FHIS.

El presupuesto estimado para la implementación de la propuesta asciende a **L40,000.00 anuales**. Considerando que la población institucional identificada está conformada por 206 servidores públicos, la inversión representa aproximadamente **L194.17 por colaborador al año**, equivalente a **L16.18 mensuales por colaborador**. Este valor evidencia que la propuesta constituye una intervención de bajo costo en relación con su cobertura institucional.

El retorno esperado de la inversión será principalmente organizacional y se reflejará en el incremento de la percepción de reconocimiento, la satisfacción laboral, la participación institucional y el fortalecimiento del compromiso del personal. Conforme a las metas establecidas en las medidas de control, se espera obtener un incremento del 20% en la percepción de reconocimiento, del 15% en la satisfacción laboral y del 10% en la participación institucional.

Al finalizar el primer año, el FHIS podrá calcular el retorno financiero de la propuesta mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = [(\text{beneficios económicos obtenidos} - \text{inversión anual}) / \text{inversión anual}] \times 100$$

Para ello, podrán monetizarse beneficios relacionados con reducción de rotación, ausentismo, reprocesos, tiempo destinado a sustitución de personal y otros costos asociados a la gestión del talento humano. La evaluación anual permitirá determinar la continuidad, modificación o ampliación de la política.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La propuesta denominada Política Institucional de Reconocimiento No Monetario para el Fortalecimiento de la Motivación Laboral en el FHIS mantiene una relación directa con los principales segmentos desarrollados en la investigación, ya que surge como respuesta a la problemática identificada, a los objetivos planteados, al sustento teórico revisado, a la metodología aplicada y a los resultados obtenidos. En este sentido, la propuesta no constituye una acción aislada, sino una alternativa institucional derivada del análisis realizado sobre la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social.

La concordancia entre la tesis y la propuesta se evidencia desde el planteamiento del problema, donde se identificó la necesidad de fortalecer la motivación laboral mediante estrategias que no implicaran incentivos económicos directos. Esta necesidad se vinculó con el objetivo general de analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral, así como con los objetivos específicos orientados a identificar el nivel de motivación, reconocer los

tipos de prácticas existentes, analizar la relación entre las variables y proponer lineamientos institucionales para mejorar la gestión del talento humano dentro del FHIS.

Asimismo, la propuesta guarda coherencia con el marco teórico de la investigación, particularmente con la teoría de los dos factores de Herzberg, la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de la motivación del servicio público de Perry y Wise. Estas teorías permitieron comprender que el reconocimiento, la valoración del desempeño, el sentido de pertenencia, la estima y el compromiso con el servicio público son elementos vinculados con la motivación laboral. Por ello, la política propuesta incorpora mecanismos simbólicos y formales de reconocimiento, tales como diplomas, menciones públicas, felicitaciones institucionales, reconocimientos por área y visibilización de logros, los cuales son coherentes con el sustento teórico del estudio.

La propuesta se fundamenta en los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación, los cuales evidenciaron una baja presencia de reconocimiento no monetario, una satisfacción laboral moderada y una motivación laboral alta entre los servidores públicos del FHIS. En este sentido, la política planteada constituye una respuesta coherente con las conclusiones y recomendaciones del estudio, al proponer una alternativa de bajo costo, viable y sostenible para fortalecer la valoración del desempeño, la gestión del talento humano, la motivación laboral y el compromiso institucional.



Figura 28. Esquema de Aplicación de la Propuesta

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la investigación, 2026.

6.9 ENTREGABLE FINAL DE LA PROPUESTA

El entregable final de la propuesta consistirá en un documento denominado “Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño para el Fortalecimiento de la Motivación Laboral en el FHIS”, concebido como un instrumento práctico para orientar su implementación, seguimiento y evaluación dentro de la institución. Este documento será entregado en formato digital y podrá reproducirse en versión impresa para facilitar su socialización y aplicación institucional.

El documento contendrá, como mínimo, el objetivo, alcance, principios, criterios de reconocimiento, tipos de reconocimiento no monetario, procedimiento de postulación y aprobación, responsables, frecuencia de aplicación, mecanismos de registro, indicadores de seguimiento y disposiciones para su evaluación anual. Asimismo, podrá incluir formatos de propuesta de reconocimiento, registro de colaboradores reconocidos y encuesta de percepción. Este entregable permitirá que el FHIS disponga de un instrumento institucional concreto para implementar, administrar y evaluar las prácticas de reconocimiento no monetario de manera clara, equitativa y sostenible.



Figura 29. Esquema del entregable final de la propuesta

Fuente: Elaboración propia con apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, con base en la propuesta de aplicabilidad, 2026.

A continuación, se presenta la relación entre los segmentos de la tesis y la propuesta de aplicabilidad:

Tabla 15. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capitulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
Relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación del servidor público del FHIS 2026	Analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), con el propósito de generar lineamientos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del talento humano.	1. Identificar el nivel de motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg	Reconocimiento No Monetario	Servidores Públicos del Fondo Hondureño de Inversion Social (FHIS)	Encuesta	Se encontró una relación positiva entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del FHIS, según la prueba de Spearman. Por ello, se aceptó la hipótesis general y se rechazó la hipótesis nula, interpretando la relación como asociación y no como causalidad.	Política Institucional de Reconocimiento No Monetario al Desempeño para el Fortalecimiento de la Motivación Laboral en el FHIS.	1. Diseñar lineamientos institucionales para reconocer el desempeño, esfuerzo y compromiso de los servidores públicos del FHIS.
			Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow				La motivación laboral de los servidores públicos del FHIS se ubicó en un nivel alto, con una media general de 4.02 en una escala de 1 a 5, reflejando una percepción favorable hacia el trabajo, el compromiso y el cumplimiento de los objetivos institucionales.		2. Establecer mecanismos formales de reconocimiento no monetario, tales como diplomas, menciones públicas, felicitaciones formales, reconocimientos por área y publicación de logros institucionales.
		2. Identificar los tipos de reconocimiento no monetario que se aplican en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	Teoría de la Motivación del Servicio Público Perry y Wise.	Motivación Laboral			El reconocimiento no monetario fue percibido como limitado, poco frecuente y no suficientemente institucionalizado, obteniendo una media de 3.00, la más baja entre las variables analizadas.		3. Promover la participación de las jefaturas y de la Unidad de Recursos Humanos en la identificación, registro y seguimiento de los reconocimientos otorgados.
		3. Analizar el impacto entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom			Entrevista	Los resultados sugirieron una asociación positiva entre reconocimiento no monetario y motivación laboral; sin embargo, por el alcance correlacional del estudio, no se estableció una relación causal directa.		4. Fortalecer la motivación laboral y la satisfacción de los servidores públicos mediante prácticas de reconocimiento claras, periódicas y equitativas.
		4. Proponer lineamientos para fortalecer la motivación laboral mediante estrategias de reconocimiento no monetario en el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).	Teoría ERG de Clayton Alderfer				Satisfacción laboral		Se concluyó que el FHIS requiere mecanismos de reconocimiento más formales, visibles, equitativos y periódicos, por lo que la propuesta de una política institucional de reconocimiento no monetario resulta pertinente.
			Teoría del Refuerzo Positivo en la Gestión del desempeño	El análisis cualitativo confirmó que el reconocimiento no monetario no se percibe como una práctica sistemática en el FHIS y reforzó la necesidad de establecer criterios claros para su aplicación.					

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la Política Institucional de Reconocimiento No Monetario representa una respuesta práctica a los hallazgos de la investigación. Su implementación permitiría al FHIS fortalecer la valoración del desempeño, mejorar la satisfacción laboral y consolidar la motivación de sus servidores públicos mediante acciones sencillas, formales y de bajo costo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page.
- Ballart, X., Rico, G., & Ripoll, G. (2017). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Obtenido de a motivación en los servicios públicos: Análisis empírico de sus antecedentes y de sus efectos: <https://reis.cis.es/index.php/reis/article/view/1057>
- Caballero, L. (2024). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Honduras. Banco Interamericano de Desarrollo*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Diagnostico-institucional-del-servicio-civil-en-America-Latina-Honduras-2024.pdf>.
- Chavarría, M. S. L. (2025). *estudiosyperspectivas.org*. Obtenido de <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1454>
- Delavallade, C. A. (2021). Motivating teams: Private feedback and public recognition at work. *Journal of Public Economics*, 199.
- Dieser, K. H. (2025). New public management: Employee motivation in a public authority. *European Journal of Research in Social Sciences*, 13 (1).
- Frederick Herzberg. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hernández Sampieri, R. Collado Fernández & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. 6.^a ed. McGraw-Hill Education.
- James L. Perry & Annie Hondeghem. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press., pág.
https://books.google.hn/books?vid=ISBN9780199234035&redir_esc=y.
- Kim & Beehr. (2022). *pdfs.semanticscholar.org*. Obtenido de https://pdfs.semanticscholar.org/8c86/742f7e19c2132ef0dbd9a2f4a0ce98ee4aec.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2020). A strategy for building public service motivation research internationally. *Sustainability*, 12 (5) 1800.
- Klatt, T., & Fairholm, M. (2023). Promote or deter: How organizations influence public service motivation. *Public Personnel Management*, 52(1), 48–69.
- Ley del Servicio Civil. (Honduras, 1988). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/leyes/LEY%20DEL%20SERVICIO%20CIVIL.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ley General de la Administración Pública. (Decreto N° 146-86, 1986). Obtenido de https://dpej.rae.es/eli/hn/d/1986/10/27/146?utm_source=chatgpt.com
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Moctezuma, A. k. (2020). *AmeliCA*. Obtenido de <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/378/3781766005/movil/index.html>
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development . Obtenido de https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en/full-report/pay-working-conditions-and-remote-working-

- arrangements_1b18ae6b.html?utm_source=chatgpt.com
- OECD. (2024). *Public Service Leadership and Capability Review Framework*.
- Okereke, L. O., & Asha, B. (2022). Effect of non-monetary rewards on employees' performance in Mount Meru Referral Hospital in Arusha, Tanzania. *East African Journal of Management and Business Studies*, 2(4), 1–8.
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chávez, C. V., Cueva-Urra, M. A., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70 (5), 681-690.
- Sayes, C. E. (12 de Diciembre de 2016). *gc.scalahed.com*. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25433w/Sayes_Los%20factores.pdf
- Universidad Christopher D. (agosto de 2000). *psychclassics.yorku.ca*. Obtenido de https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm?utm_source=chatgpt.com
- Welbeck, B. A., & Chanda, T. (2026). Caso de estudio sobre motivación de los empleados y desempeño laboral en el sector público. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, págs. 44(12), 1034-1046.
- Xu, C. (2022). Work motivation in the public service: A scale development based on the self-determination theory. *SAGE Open*, 12(2).

ANEXOS

ANEXO 1 INSTRUMENTO: ENCUESTA



IMPACTO DEL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO EN LA MOTIVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO FHIS

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos y forma parte de una investigación de postgrado. Objetivo de la encuesta: Recopilar información para analizar la relación entre el reconocimiento no monetario y la motivación laboral de los servidores públicos del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), identificando además el nivel de satisfacción laboral percibido dentro de la institución. Sus respuestas son confidenciales y anónimas. La información será utilizada únicamente con fines investigativos. Marque una opción por cada afirmación según su nivel de acuerdo. Tiempo aproximado de respuesta: esta encuesta tarda aproximadamente entre 5 a 8 minutos en responderse.

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

Instrucciones:



Lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo, utilizando la escala siguiente: **1 = Totalmente en desacuerdo**, **2 = En desacuerdo**, **3 = Neutral**, **4 = De acuerdo**, **5 = Totalmente de acuerdo**. Marque solo una respuesta por cada enunciado.

Siguiente

 Microsoft 365

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporciones información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)



IMPACTO DEL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO EN LA MOTIVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO FHIS

* Obligatorio

Datos Generales y preguntas



1. Cuánto tiempo llevas laborando en el FHIS? *

☐ Menos de 1 año

☐ Entre 1 y 5 años

☐ Más de 5 años

2. En que grupo de edad te encuentras? *

☐ Menos de 30

☐ Entre 31 y 40

☐ Entre 41 y 50

☐ Entre 51 y 60

☐ Más de 60

3. Sexo *

☐ Masculino

☐ Femenino

4. Estado civil *

☐ Soltero (a)

☐ Casado (a)

☐ Unión Libre

☐ Divorciado (a)

☐ Viudo (a)

5. Nivel educativo alcanzado *

☐ Nivel medio

☐ Técnico universitario

☐ Universitario completo

☐ Maestría

☐ Doctorado

6. Área donde labora actualmente * 

- ☐ Administrativa
- ☐ Técnica
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Operativa

7. Cargo que desempeña * 

- ☐ Jefatura
- ☐ Técnico
- ☐ Asistente

8. Tipo de contratación * 

- ☐ Contrato
- ☐ Temporal

9. Ingreso Mensual * 

☐ L 15,001 - L 25,000

☐ L 25,001 - L 35,000

☐ Mas de L 35,000

10. ¿Supervisa personal a su cargo? * 

☐ Si

☐ No

11. Ha recibido algún reconocimiento no monetario en el ultimo año? * 

☐ Si

☐ No

12. En caso de haber recibido algún reconocimiento no monetario en el último año, indique cuál o cuáles: (Puede seleccionar más de una opción) * 

- ☐ Felicitación verbal por parte de la jefatura
- ☐ Agradecimiento o reconocimiento en reunión de trabajo
- ☐ Diploma, mención honorífica o constancia.
- ☐ Reconocimiento público en evento institucional.
- ☐ Publicación o difusión de logros dentro de la institución.
- ☐ Oportunidad de capacitación.
- ☐ Participación en proyectos especiales.
- ☐ Asignación de nuevas responsabilidades como muestra de confianza.
- ☐ No he recibido ningún reconocimiento no monetario.
- ☐ Otras

13. ¿Con qué frecuencia ha recibido reconocimiento no monetario por su desempeño laboral? * 

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Muy frecuentemente

14. Percepción sobre felicitaciones, agradecimientos y valoración del desempeño * 

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi jefe reconoce verbalmente mi buen desempeño	☐	☐	☐	☐	☐
Recibo felicitaciones cuando logro metas laborales	☐	☐	☐	☐	☐
Se valora públicamente mi esfuerzo.	☐	☐	☐	☐	☐

15. Capacitación, crecimiento y oportunidades laborales *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La institución me brinda oportunidades de capacitación	☐	☐	☐	☐	☐
Se me asignan nuevas responsabilidades para crecer profesionalmente	☐	☐	☐	☐	☐
La institución reconoce el buen desempeño mediante oportunidades de desarrollo profesional	☐	☐	☐	☐	☐

16. Programas, políticas y mecanismos oficiales de reconocimiento *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La institución cuenta con programas formales de reconocimiento.	☐	☐	☐	☐	☐
Se entregan diplomas o menciones al personal destacado.	☐	☐	☐	☐	☐
Existen políticas claras para valorar el desempeño	☐	☐	☐	☐	☐
Los reconocimientos no monetarios se otorgan con criterios claros y equitativos.	☐	☐	☐	☐	☐

17. ¿Me siento valorado(a) en la Institución? * 

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

18. Ambiente de trabajo, apoyo y relaciones internas * 

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe respeto entre compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe inmediato me apoya cuando lo necesito.	☐	☐	☐	☐	☐
El ambiente laboral es positivo.	☐	☐	☐	☐	☐

19. Identificación con la institución y permanencia *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento orgulloso(a) de trabajar en el FHIS	☐	☐	☐	☐	☐
Me identifico con los objetivos institucionales	☐	☐	☐	☐	☐
Deseo permanecer en esta institución	☐	☐	☐	☐	☐

20. Cumplimiento, calidad y eficiencia *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cumplo mis metas laborales.	☐	☐	☐	☐	☐
Procuró realizar trabajo de calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
Aprovecho eficientemente mi tiempo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

21. Aporte de ideas, autonomía y participación *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Propongo mejoras en mi área de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Busco soluciones sin esperar instrucciones.	☐	☐	☐	☐	☐
Participo activamente en actividades institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐

22. Bienestar, relaciones y crecimiento personal *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estoy satisfecho(a) con mis condiciones de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Tengo buenas relaciones laborales con mis compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento.	☐	☐	☐	☐	☐

Atrás

Siguiente



IMPACTO DEL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO EN LA MOTIVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO FHIS

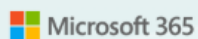
Agradecimiento



Gracias por dedicar su tiempo a completar esta encuesta. Su participación es valiosa y contribuirá al desarrollo de esta investigación académica.

Atrás

Enviar



Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporciones información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

ANEXO 2 RESULTADOS DE ENCUESTA FORMULARIO FORMS

Información general sobre respuestas

Activo

Respuestas

103



Tiempo promedio

06:43



Duración

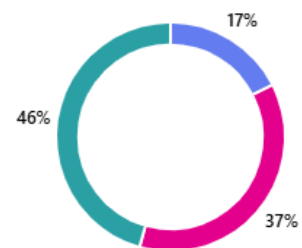
11 Días



1. Cuánto tiempo llevas laborando en el FHIS?

[Más detalles](#)

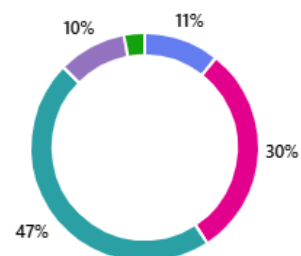
Menos de 1 año	18
Entre 1 y 5 años	38
Más de 5 años	47



2. En que grupo de edad te encuentras?

[Más detalles](#)

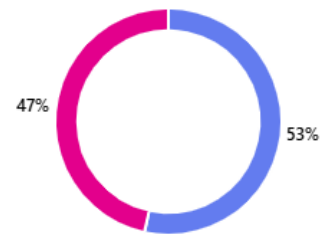
Menos de 30	11
Entre 31 y 40	31
Entre 41 y 50	48
Entre 51 y 60	10
Más de 60	3



3. Sexo

[Más detalles](#)

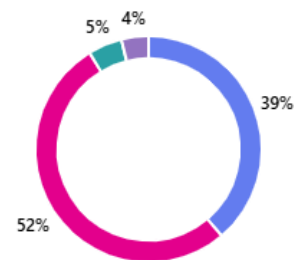
● Masculino	55
● Femenino	48



4. Estado civil

[Más detalles](#)

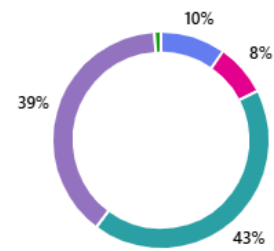
● Soltero (a)	40
● Casado (a)	54
● Unión Libre	5
● Divorciado (a)	4
● Viudo (a)	0



5. Nivel educativo alcanzado

[Más detalles](#)

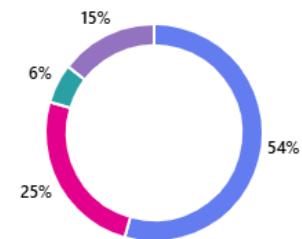
Nivel medio	10
Técnico universitario	8
Universitario completo	44
Maestría	40
Doctorado	1



6. Área donde labora actualmente

[Más detalles](#)

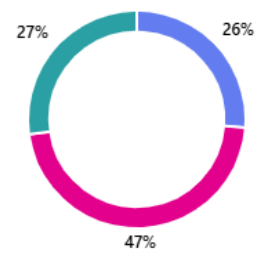
Administrativa	56
Técnica	26
Recursos Humanos	6
Operativa	15



7. Cargo que desempeña

[Más detalles](#)

● Jefatura	27
● Técnico	48
● Asistente	28



8. Tipo de contratación

[Más detalles](#)

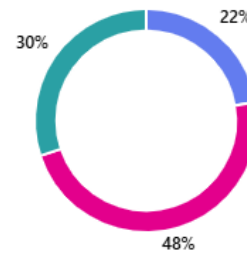
● Contrato	91
● Temporal	12



9. Ingreso Mensual

[Más detalles](#)

● L 15,001 - L 25,000	23
● L 25,001 - L 35,000	49
● Mas de L 35,000	31



10. ¿Supervisa personal a su cargo?

[Más detalles](#)

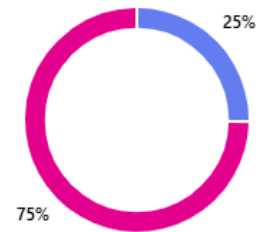
● Si	45
● No	58



11. Ha recibido algún reconocimiento no monetario en el ultimo año?

[Más detalles](#)

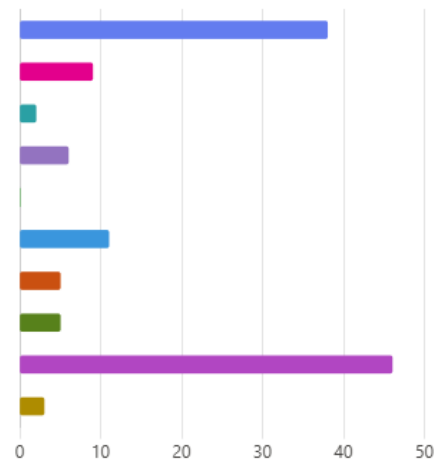
- Si 26
- No 77



12. En caso de haber recibido algún reconocimiento no monetario en el último año, indique cuál o cuáles: (Puede seleccionar más de una opción)

[Más detalles](#)

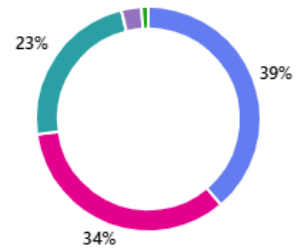
- Felicitación verbal por parte de la jefatura 38
- Agradecimiento o reconocimiento en reunión de trabajo 9
- Diploma, mención honorífica o constancia. 2
- Reconocimiento público en evento institucional. 6
- Publicación o difusión de logros dentro de la institución. 0
- Oportunidad de capacitación. 11
- Participación en proyectos especiales. 5
- Asignación de nuevas responsabilidades como muestra de confianza. 5
- No he recibido ningún reconocimiento no monetario. 46
- Otras 3



13. ¿Con qué frecuencia ha recibido reconocimiento no monetario por su desempeño laboral?

[Más detalles](#)

● Nunca	40
● Rara vez	35
● Algunas veces	24
● Frecuentemente	3
● Muy frecuentemente	1



14. Percepción sobre felicitaciones, agradecimientos y valoración del desempeño

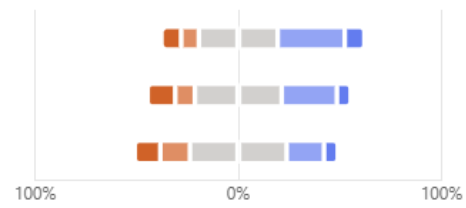
[Más detalles](#)

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Neutral ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Mi jefe reconoce verbalmente mi buen desempeño

Recibo felicitaciones cuando logro metas laborales

Se valora públicamente mi esfuerzo.



15. Capacitación, crecimiento y oportunidades laborales

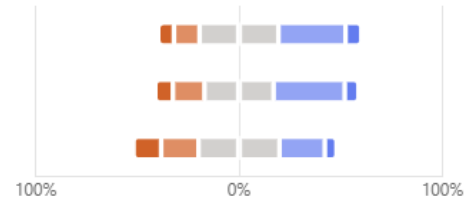
[Más detalles](#)

● Totalmente en desacuerdo
● En desacuerdo
● Neutral
● De acuerdo
● Totalmente de acuerdo

La institución me brinda oportunidades de capacitación

Se me asignan nuevas responsabilidades para crecer profesionalmente

La institución reconoce el buen desempeño mediante oportunidades de desarrollo profesional



16. Programas, políticas y mecanismos oficiales de reconocimiento

[Más detalles](#)

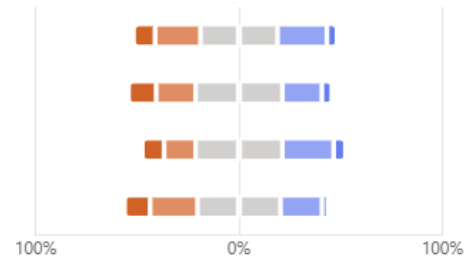
● Totalmente en desacuerdo
● En desacuerdo
● Neutral
● De acuerdo
● Totalmente de acuerdo

La institución cuenta con programas formales de reconocimiento.

Se entregan diplomas o menciones al personal destacado.

Existen políticas claras para valorar el desempeño

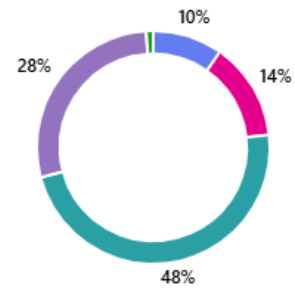
Los reconocimientos no monetarios se otorgan con criterios claros y equitativos.



17. ¿Me siento valorado(a) en la Institución?

[Más detalles](#)

Totalmente en desacuerdo	10
En desacuerdo	14
Neutral	49
De acuerdo	29
Totalmente de acuerdo	1



18. Ambiente de trabajo, apoyo y relaciones internas

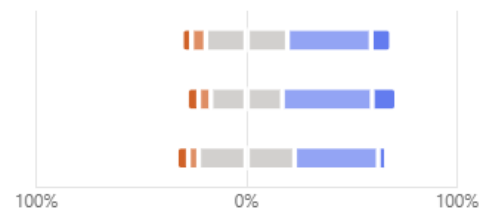
[Más detalles](#)

■ Totalmente en desacuerdo
 ■ En desacuerdo
 ■ Neutral
 ■ De acuerdo
 ■ Totalmente de acuerdo

Existe respeto entre compañeros.

Mi jefe inmediato me apoya cuando lo necesito.

El ambiente laboral es positivo.



19. Identificación con la institución y permanencia

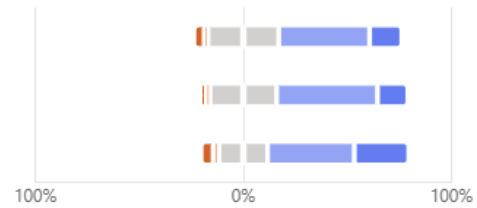
[Más detalles](#)

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Neutral ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Me siento orgulloso(a) de trabajar en el FHIS

Me identifico con los objetivos institucionales

Deseo permanecer en esta institución



20. Cumplimiento, calidad y eficiencia

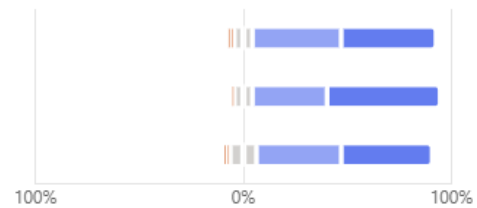
[Más detalles](#)

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Neutral ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Cumplo mis metas laborales.

Procuro realizar trabajo de calidad.

Aprovecho eficientemente mi tiempo de trabajo.



21. Aporte de ideas, autonomía y participación

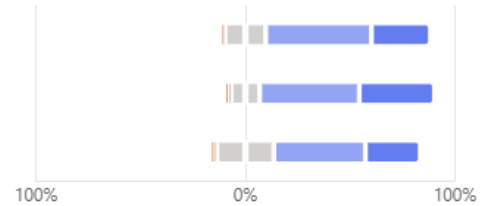
[Más detalles](#)

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Neutral ● De acuerdo ● Totalmente de Acuerdo

Propongo mejoras en mi área de trabajo

Busco soluciones sin esperar instrucciones.

Participo activamente en actividades institucionales.



22. Bienestar, relaciones y crecimiento personal

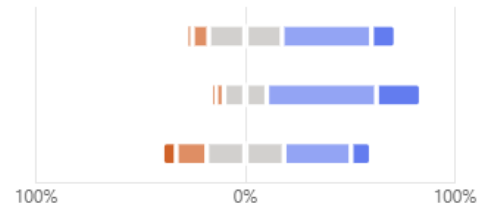
[Más detalles](#)

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Neutral ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Estoy satisfecho(a) con mis condiciones de trabajo.

Tengo buenas relaciones laborales con mis compañeros.

Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento.



ANEXO 3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

2.2 GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Investigación: Impacto del reconocimiento no monetario en la motivación del servidor público en el FHIS

Introducción

Estimado(a) participante: La presente entrevista tiene fines estrictamente académicos y forma parte de una investigación de postgrado.

Objetivo: Recopilar información cualitativa sobre la percepción del reconocimiento no monetario, la motivación laboral y la satisfacción de los servidores públicos dentro del FHIS.

La información brindada será confidencial y utilizada únicamente con fines investigativos. Duración estimada: 15 a 20 minutos.

Objetivo: Recopilar información cualitativa sobre la percepción del reconocimiento no monetario, la motivación laboral y la satisfacción de los servidores públicos dentro del FHIS.

La información brindada será confidencial y utilizada únicamente con fines investigativos. Duración estimada: 15 a 20 minutos.

Datos Generales del Entrevistado(a)

Cargo: _____

Área/Departamento: _____

Antigüedad laboral: _____

Fecha: _____

Preguntas de la Entrevista

1. ¿Qué tipo de reconocimientos no monetarios considera que existen actualmente en la institución?
2. ¿Con qué frecuencia observa prácticas de reconocimiento al personal?
3. ¿Cómo reaccionan los empleados cuando reciben reconocimiento por su trabajo?
4. ¿Considera que el reconocimiento no monetario influye en la motivación laboral? ¿Por qué?
5. ¿Qué impacto cree que tiene el reconocimiento en el compromiso institucional del personal?
6. ¿De qué manera el clima laboral influye en la motivación de los empleados?
7. ¿Existen oportunidades de capacitación o crecimiento profesional para el personal?
8. ¿Qué factores considera que desmotivan al servidor público dentro de la institución?
9. ¿Qué estrategias recomendaría implementar para fortalecer la motivación laboral?
10. ¿Desea agregar algún comentario adicional relacionado con el tema?

Cierre

Gracias por su tiempo y colaboración. Sus aportes serán de gran valor para esta investigación.

Datos Generales del Entrevistado(a)

Cargo: JEFATURA

Área/Departamento: UTC

Antigüedad laboral: 2 años 4 meses y días

Fecha: 26/05/2026

Preguntas de la Entrevista

1. ¿Qué tipo de reconocimientos no monetarios considera que existen actualmente en la institución? Ninguno
2. ¿Con qué frecuencia observa prácticas de reconocimiento al personal?
no he observado este tipo de reconocimientos
3. ¿Cómo reaccionan los empleados cuando reciben reconocimiento por su trabajo?
positiva mente
4. ¿Considera que el reconocimiento no monetario influye en la motivación laboral? ¿Por qué?
es primordial
5. ¿Qué impacto cree que tiene el reconocimiento en el compromiso institucional del personal? significativamente positivo
6. ¿De qué manera el clima laboral influye en la motivación de los empleados?
Aumenta el compromiso en las labores.
7. ¿Existen oportunidades de capacitación o crecimiento profesional para el personal?
si existen mediante o coordinación ANSEC
8. ¿Qué factores considera que desmotivan al servidor público dentro de la institución?
El no reconocimiento de sus labores.
9. ¿Qué estrategias recomendaría implementar para fortalecer la motivación laboral?
mensualmente reconocimientos por unidades, direcciones y uno de todo la institución seleccionada por su desempeño
10. ¿Desea agregar algún comentario adicional relacionado con el tema?
Es importante en todas las instituciones motivar al personal

Cierre

Gracias por su tiempo y colaboración. Sus aportes serán de gran valor para esta investigación.

Datos Generales del Entrevistado(a)

Cargo: Jefe compensación y beneficios.

Área/Departamento: Recursos Humanos

Antigüedad laboral: 1 año 2 meses

Fecha: 26 mayo 2026

Preguntas de la Entrevista

1. ¿Qué tipo de reconocimientos no monetarios considera que existen actualmente en la institución?

Ninguno

2. ¿Con qué frecuencia observa prácticas de reconocimiento al personal?

No se observa ninguna practica de reconocimiento.

3. ¿Cómo reaccionan los empleados cuando reciben reconocimiento por su trabajo?

Más compromiso con su trabajo.

4. ¿Considera que el reconocimiento no monetario influye en la motivación laboral? ¿Por qué? Si

Incentivo al empleado.

5. ¿Qué impacto cree que tiene el reconocimiento en el compromiso institucional del personal?

Un impacto positivo

6. ¿De qué manera el clima laboral influye en la motivación de los empleados?

Aumenta su satisfacción laboral.

7. ¿Existen oportunidades de capacitación o crecimiento profesional para el personal?

Si existen

8. ¿Qué factores considera que desmotivan al servidor público dentro de la institución?

Falta de oportunidades.

9. ¿Qué estrategias recomendaría implementar para fortalecer la motivación laboral?

Más reconocimientos, capacitación, aumentos salariales.

10. ¿Desea agregar algún comentario adicional relacionado con el tema?

Darle la importancia que tienen los reconocimientos para el empleado.

Cierre

Gracias por su tiempo y colaboración. Sus aportes serán de gran valor para esta investigación.

ANEXO 4 FOTOGRAFIAS ENTREVISTADOS



