



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA EN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUB-PROGRAMA ADMINISTRACIÓN  
BARINAS ESTADO BARINAS

**MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO  
HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)**

**Autor:** Amelia Camargo

C.I.:16.282.712

**Tutor:** Francia Valero

CI: 19.191.238

**Barinas, 20 de Enero del 2026**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES**

**“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**

**SUB-PROGRAMA ADMINISTRACION**

**BARINAS -ESTADO BARINAS**

**MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO  
HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)**

Trabajo de aplicación presentado como requisito para optar al título de  
Licenciada en Administración

**Autor:** Amelia Camargo

C.I.:16.282.712

**Tutor:** Francia Valero

CI: 19.191.238



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA EN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUB-PROGRAMA ADMINISTRACIÓN

BARINAS ESTADO BARINAS

#### **Carta de Aceptación**

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto del Trabajo de Aplicación, titulado **Motivación Laboral En La Dirección Central De Talento Humano De La Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)** presentado por el Bachiller **Ana Amelia Camargo**, cédula de identidad N°**16.282.712** para optar al título de Licenciado en **Administración** y que estoy dispuesto asesorar y supervisar en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación. En tal sentido, solicito la aprobación de la Comisión Asesora del Programa Ciencias Sociales. Así mismo hago constar que he leído las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación para las carreras Licenciatura en Administración y Licenciatura en Contaduría Pública del Programa Ciencias Sociales de la UNELLEZ y estoy conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

En la Ciudad de Barinas, a los 25 días del mes de Enero de, 2026

Francia Valero

Prof. Nombre y Apellido

C.I. 19.191.238



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA: ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACION FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituídos como Jurados Evaluadores según **Resolución N° CAPCSyE/02/2026, Fecha 09/02/2026, Acta 001 Extraordinaria, Punto ÚNICO**, hoy 19 de Febrero de 2026, reunidos en Bnas. II P9 Aula A3, se dio inicio al acto de presentación oral y publica del Trabajo de Aplicación titulado: **"MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA "UNELLEZ"**. Presentado por la Bachiller: **Camargo Ana C. I. N° V 16.282.712**, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas y respuestas, de acuerdo con lo establecido en las normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I. N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf. Esc.)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL DEF (1-5)
Camargo Ana	16.282.712	30	45	19	94	4,76

Se emite la presente acta y queda asentada en Subprograma Administración, a los 19 días del mes de Febrero del Año 2026.

Observaciones: \_\_\_\_\_

Miembro	Apellidos y Nombres	C.I.	Firma
Tutor	Valero Francia	19.191.238	
Jurado	Rivas Sixto	7.334.791	
Jurado	Bracamonte Yazmin	13.883.669	

SHOT ON REDMI 10

02/03/2026 09:49

## ***Dedicatoria***

*A mí Dios que me permitió tener vida y la salud en este cuerpo terrenal. Paré escribir este nuevo capítulo de mi vida.....*

*A mí familia que me dio todo el apoyo y ayuda en momentos difíciles.*

*A mi hija Ankara Sofhia Cedeño Camargo que vio mis noches de desvelo*

*A mis suegros la Sra. Juana y el Sr. Humberto y a mi esposo Humberto José Cedeño Luna que siempre me motivaron a seguir mis estudios y llegar hasta la meta*

*A las estrellas de mi vida mis hermanas, Nazaret del Valle Camargo y Isamar Camargo Mora cruzó la meta acompañada de la fuerza de sus hermosos deseos*

*A mí. Mamá María Cristina Camargo Mora que me motivo*

*A mis seres queridos que no están físicamente pero que me sirvieron de Consuelo a mis tíos y primos que a pesar de los kilómetros de distancia nunca estuvieron ausentes a todos ellos gracias por su apoyo incondicional*

*A mí misma, a mi esfuerzo por qué a pesar del tiempo continúe por qué no hay nada más grande que ponerse a prueba y triunfar*

*A la profesora Jazmín Bracamonte que se convirtió en un faro de luz y ayuda en un momento en que pensé que naufragaba gracias por la orientación, para lograr llegar a la meta ....*

## ***Agradecimiento***

*A Humberto José mi esposo que me dio una ayuda invaluable. No solo me ayudó en mis estudios. Me dio siempre esperanza y valor*

*Me hizo ver que los premios y recompensas no solo son de dinero también los hay de orgullo y satisfacción personal.*

*A mí tía Lisbeth Camargo que desde siempre ha estado como luz de guía en toda mi vida, así como una madre. Me apoyo y me apoya desde la distancia. Una estrella del norte que mira siempre hacia el sur.*

*La Universidad que siembra mí apreciada UNELLEZ que me permitió formarme en ella y me dio años de vida y salud siempre estaré en deuda con ella*

*A mis compañeros de trabajo y mi jefa la Licda. Yusairy Rodríguez que fueron comprensivos y me vieron avanzar día a día semestre a semestre para culminar mis estudios*

*Mis hermanas que me motivaron y dijeron que lo lograría*

*A todos los docentes que me dieron el conocimiento como herramientas de motivación para mi futuro.*

## Índice General

Introducción .....	11
Capítulo I.....	13
El Problema.....	13
Planteamiento y formulación del problema.....	13
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos.....	16
La Justificación.....	17
Alcance y Delimitación .....	18
Delimitación.....	18
Capitulo. II .....	19
Marco Teórico.....	19
Antecedentes de la Investigación.....	19
Investigaciones a Nivel Nacional .....	21
Reseña Histórica.....	24
Bases Teóricas .....	25
Teorías de la Motivación .....	25
Teoría Bifactorial De Herzberg (Higiene – Motivación).....	26
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Por Maslow. ....	28
Teoría de las Necesidades de McClelland.....	29
La teoría de la autodeterminación (SDT) Richard M. Ryan y Edward L. Deci, 1985.....	31
Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) Propuesto por Bakker y Demerouti. ....	34
Bases Legales.....	36
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).....	37
Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (2012).....	38
Ley Orgánica de Prevención Condición y Medio Ambiente de Trabajo (2005) .....	39
Ley Orgánica de Prevenciones, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo .....	41

Definiciones Conceptuales .....	42
Sistemas de Variables .....	44
Definición Conceptual de la Variable .....	44
Definición operacional de la variable.....	45
Capítulo III .....	47
Marco Metodológico .....	47
Enfoque de la Investigación.....	47
Tipo de Investigación .....	48
Diseño de Investigación.....	48
Población y Muestra .....	48
Técnicas de Recolección de Datos .....	49
Instrumento de recolección de datos.....	49
Técnicas de procesamiento de información.....	50
Validez y Confiabilidad .....	50
Validez de la Investigación .....	50
Confiabilidad.....	51
Criterios de Interpretación.....	52
Capítulo IV .....	53
Análisis de la Información .....	53
Técnicas de Análisis .....	53
Capitulo V .....	69
Conclusiones y Recomendaciones .....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones .....	72
Referencias .....	74
Anexos.....	77

## Índice de Cuadros

Tabla 1- Cuadro descriptivo de otras teorías de motivación laboral antes de los 2000 .....	32
Tabla 2- Nuevos modelos teóricos .....	33
Tabla 3- Sistema de Variables.....	46
Tabla 4- Matriz de Indicadores Motivacionales y Operativos .....	70
Tabla 5- Resultados de la encuesta .....	77
Tabla 6 - Proporciones de p, q y pq.....	78
Tabla 7- Cuadro de Resultados de la encuesta.....	79

## Lista de Gráficos

Ilustración 1- Factores que evitan descontento según Herzberg.....	27
Ilustración 2- Pirámide de Maslow .....	29
Ilustración 3- Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) Propuesto por Bakker y Demerouti .....	36
Ilustración 4- ¿Le gusta el trabajo que desempeña? .....	54
Ilustración 5- ¿Considera que el trabajo que desempeña es acorde a sus capacidades?.....	55
Ilustración 6- ¿Su entorno laboral es fuente de motivación laboral?.....	56
Ilustración 7- ¿El trabajo que realiza le hace sentir importante? .....	57
Ilustración 8- ¿El gerente reconoce la labor del talento humano en cada actividad que se desarrolla en la institución? .....	58
Ilustración 9- ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones que impacten en su entorno laboral? .....	59
Ilustración 10- ¿Tiene posibilidades de ascenso? .....	60
Ilustración 11- ¿Su trabajo le estimula a seguir formándose profesionalmente? .....	61
Ilustración 12- ¿Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza? .....	62
Ilustración 13- ¿La remuneración económica que recibe es un factor de motivación en su trabajo?.....	63
Ilustración 14- ¿Usted ha contemplado la posibilidad de renunciar por motivos relacionados el salario o condiciones laborales?.....	64
Ilustración 15- ¿Su trabajo es fuente de Stress? .....	65
Ilustración 16- ¿Las condiciones en las que realiza su trabajo son las más adecuadas? .....	66
Ilustración 17- ¿Ha pensado en cambiar de departamento? .....	67
Ilustración 18- ¿Considera usted que en la institución existe un programa de motivación laboral?.....	68
Ilustración 19- Calculo del Coeficiente Kuder Richardson KR20 .....	78

**MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)**

**Resumen**

La motivación y satisfacción laboral son cruciales para el logro de metas organizacionales. La falta de motivación se traduce en bajo rendimiento, insatisfacción rotación de personal, ausentismo, y dimisión a cargos el siguiente estudio se realizó en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ, en Barinas. donde su objetivo general es Analizar la Motivación de esta Dirección en un periodo de 6 meses de mayo de 2025 a enero de 2026, por medio de una Investigación. Cuantitativa de tipo descriptiva y de campo, realizada mediante una encuesta, usando como instrumentó el cuestionario aplicado a una población (Finita) de empleados adscritos a la Dirección, que representan el 40% de la población. Para dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el estado de la motivación laboral en la Dirección Central de Talento Humano, a partir del análisis del reconocimiento las oportunidades de aprendizaje el crecimiento profesional y los incentivos económicos que percibe el personal? ¿Cómo percibe el personal el sistema de reconocimiento y los incentivos económicos que actualmente otorga la Dirección Central de Talento Humano?, ¿Cuáles son las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional que ofrece la Dirección Central de Talento Humano para el fortalecimiento de las competencias de sus trabajadores? ¿Qué factores que inciden en la motivación laboral, si son Factores Intrínsecos como sensación de logro de afinidad, realización, reconocimiento y seguridad o extrínsecos como el salario, ambiente físico, estabilidad? En los resultados de la encuesta, se observó que el 86% de la muestra ha contemplado la posibilidad de renunciar por motivos salariales.

**Palabras claves:** Desempeño, Motivación, Incentivos.

## **Introducción**

En el dinámico entorno de la gestión pública, la motivación laboral se constituye como elemento fundamental para la eficiencia institucional. Sin embargo, en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ, este motor enfrenta desafíos críticos derivados de un desbalance estructural entre las exigencias del cargo y los beneficios. La presente investigación surge de la necesidad de documentar y analizar como la falta de reconocimientos e incentivos económicos, sumados a la asignación de múltiples coordinaciones a un mismo perfil profesional, ha generado una sobrecarga que compromete no solo la salud organizacional, si no el bienestar básico de los trabajadores y sus familias.

El propósito central de este estudio es analizar el estado de la motivación laboral bajo el marco de diversas teorías clásicas y modernas. Con esta investigación se busca visibilizar la brecha entre la responsabilidad asumida y la compensación recibida, apartando datos objetivos que permitan proponer soluciones a la saturación funcional y la necesidad salarial en la Dirección Central de Talento Humano.

Para el cumplimiento de estos fines la tesis se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema: Se describe la realidad observada, planteando la formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos (general y específicos) que dirigen el estudio.

**Capítulo II.** Marco Referencial: compila los antecedentes de investigación, breve reseña histórica, bases teóricas, que sustentan el análisis centrándose en diversas teorías clásica y modernas.

**Capítulo III.** Marco Metodológico: Detalla enfoque, tipo y diseño, población técnicas e instrumento para la recolección de datos, entre otros.

**Capítulo IV.** Análisis de la Información: presenta los hallazgos obtenidos tras la aplicación del instrumento, contrastando la percepción del personal con las teorías mencionadas.

**Capítulo V.** Conclusiones y Recomendaciones: sintetiza los descubrimientos más relevantes y propone líneas de acción concretas para mejorar el estado de la motivación laboral.

## **Capítulo I.**

### **El Problema**

#### **Planteamiento y formulación del problema**

Actualmente la motivación y satisfacción laboral de las personas es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas de dichas organizaciones, así lo han señalado algunos autores como Maslow, Herzberg y Vroom (Ramlall, 2004). Según Ryan y Deci (en el contexto de su teoría desarrollada a lo largo de los años, incluyendo las bases previas a 2007), la motivación laboral es un constructo que abarca la energía, dirección, persistencia y finalidad de los comportamientos, centrándose en la autodeterminación del individuo. Se enfoca en cómo los trabajadores se motivan intrínsecamente al satisfacer tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. Apuntando que el personal de la Dirección está motivado por los logros personales relacionados a las oportunidades de aprendizaje y crecimiento, las oportunidades de ascenso y reconocimiento y las relaciones interpersonales que han formado en la institución más que los factores salariales.

La motivación laboral es un constructo que abarca la energía, dirección, persistencia y finalidad de los comportamientos silencioso sobre la moral del trabajador. Cuando el compromiso extraordinario y los resultados excepcionales son recibidos con indiferencia, el empleado comienza a cuestionar el propósito de su esfuerzo. El reconocimiento no es una cuestión de ego; es el mecanismo de validación que confirma que el tiempo y la energía invertidos tienen un valor real para la Dirección Central de Talento Humano.

Sin este intercambio simbólico, la motivación intrínseca se marchita, transformando una labor vocacional en una tarea mecánica y desprovista de significado. Por otro lado, la carencia de incentivos económicos adecuados añade una presión tangible que trasciende lo emocional. En un entorno donde el costo de vida es dinámico, un salario estancado o la ausencia de bonificaciones por desempeño envían un mensaje claro, no se valora el bienestar del personal tanto como su productividad. Esta desconexión financiera genera un estado de alerta constante y estrés, ya que el trabajador se ve obligado a buscar fuera de su puesto actual la seguridad económica que su empleador no le brinda.

Dalberto Chiavenato (2010) Define la remuneración como "la recompensa que el individuo recibe a cambio de su trabajo y que produciría bienestar tanto al empleado como a las personas que de él dependen. La remuneración es económica y extraeconómica" (p. 281).

Finalmente, la combinación de ambos factores suele derivar en el fenómeno del despido interior, el profesional deja de aportar ideas, deja de innovar y se limita al mínimo indispensable para no ser despedido. La fuga de talento se vuelve inevitable, pues el capital humano más valioso siempre migrará hacia lugares donde su impacto sea celebrado y su estabilidad económica sea una prioridad mutua, y no solo una obligación contractual. La situación se agrava drásticamente cuando el personal se ve obligado a asumir múltiples coordinaciones de forma simultánea. Esta acumulación de responsabilidades no es una oportunidad de crecimiento, sino una sobrecarga de trabajo desmedida que diluye la calidad del desempeño y agota las reservas mentales del trabajador.

Al ejercer roles que deberían estar distribuidos entre varios especialistas, el personal enfrenta una presión constante por cumplir con metas dispares, lo que inevitablemente conduce al burnout y a un sentimiento de explotación administrativa. Lo más alarmante es

que esta expansión de funciones no suele venir acompañada de un ajuste salarial proporcional. Por el contrario, hay personal encargado percibiendo un salario que no cubre las necesidades básicas individuales, y mucho menos las de sus familias. Esta brecha entre la responsabilidad exigida y la remuneración recibida genera una profunda angustia económica.

No se trata solo de falta de incentivos; es una falta de justicia distributiva donde el trabajador, a pesar de su entrega multifuncional, vive en un estado de vulnerabilidad financiera permanente. Es preponderante resaltar, que 100% del personal actual manifiesta estar comprometido con la Dirección Central, porque reconocen que la labor que realizan es fundamental para la institución. Lo anterior expuesto, lleva a plantear las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el estado de la motivación laboral en la Dirección de Talento Humano, a partir del análisis del reconocimiento las oportunidades de aprendizaje el crecimiento profesional y los incentivos económicos que percibe el personal?, ¿Cómo percibe el personal el sistema de reconocimiento y los incentivos económicos que actualmente otorga la Dirección Central de Talento Humano?, ¿Cuáles son las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional que ofrece la dirección central de Talento Humano para el fortalecimiento de las competencias de sus trabajadores? ¿Cuáles son los indicadores de motivación actuales y de qué manera influyen en la disposición del equipo de trabajo al ejercer sus funciones en la Dirección Central de Talento Humano? Estas interrogantes son planteadas desde la perspectiva de los trabajadores donde se sienten más vulnerables.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el estado de la motivación laboral en la Dirección Central De Talento Humano de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la percepción del personal respecto al reconocimiento y los incentivos económicos otorgados por la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.
- Determinar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ofrece la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ para el desarrollo de las competencias del personal.
- Describir los indicadores de motivación y de disposición de las funciones del equipo de trabajo en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.

## **La Justificación**

Bernal (2010): Enfatiza que la justificación debe sustentar las razones por las cuales se realiza la investigación, mostrando su importancia y los beneficios que aportará. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es diferente”.

Méndez (2012) Menciona que la justificación puede ser teórica, práctica o metodológica, destacando la importancia de cada tipo según el enfoque de la investigación.

Desde el punto de vista teórico la motivación como estudio de la conducta de los trabajadores no es por azar un tema relevante e importante, es una necesidad que se soporta de diferentes investigaciones desde el siglo XIX, donde al paso de los años se agregan más estudios psicológicos organizaciones y de conducta con esta investigación se quiere generar otro aporte teórico con resultados estadísticos que los avalen, sobre la problemática que se está presentando en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ, y que se presenta en otras direcciones y dependencias de esta casa de estudio .

La justificación social de este estudio es generar conocimiento y conciencia sobre los desafíos que experimentan los trabajadores de la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ, problema general que perjudica varias áreas de la universidad, conocer el nivel de motivación en la Dirección, nos deja saber que causa los ausentismos, su bajo rendimiento su falta de empatía con el trabajo de una manera objetiva, con un punto de vista humano.

La justificación practica es que nos proporciona un diagnóstico de los problemas relacionados con la falta de motivación y la influencia negativa que podría tener en los individuos que trabajan para la Dirección, luego se establecerán los factores que des -

desmotivan su rendimiento y se darán recomendaciones para lograr mejorar y fortalecer la Dirección.

## **Alcance y Delimitación**

### **Delimitación**

Desde la óptica de Sabino (1986), “la delimitación habrá de efectuarse en cuanto al tiempo y el espacio, para situar nuestro problema en un contexto definido y homogéneo”, (p53) se debe analizar ¿Cómo la Motivación influye en los empleados de la Dirección Central de Talento Humano? ubicada en la cabaña N- 11 Sede Barinas - Estado Barinas de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora entre mayo del 2025 a enero de 2026.

Por razones de tiempo y de área Geográfica el estudio no se aplicó a otros Vicerrectorados y no se incluyó otras direcciones de la Institución. Por lo que no se podrán hacer comparaciones con otras áreas, el enfoque fue estudiar a los trabajadores de las siete (9) coordinaciones Coordinación de Apoyo Administrativo, de Asuntos Legales, de Planificación y Control de Gestión, de Bienestar Social, de Soporte Tecnológico, de Administración y Desarrollo y la Coordinación de Nómina, más sus unidades.

## **Capítulo. II**

### **Marco Teórico**

Según Hernández, Fernández & Baptista (2007) el marco teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente.”

Por otra parte, Sabino (1996). Indica que El marco teórico marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. (p 47). Trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a la tarea.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes, son las investigaciones que se han realizado con anterioridad utilizando una o la totalidad de las variables que se pretenden estudiar o que, de alguna manera, que están vinculadas con las dimensiones. Antecedentes de investigación,

de acuerdo con Arias, (2012). “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para futuras investigaciones. La investigación que se realiza debe tomar en cuenta el conocimiento previamente construido, pues forma parte de una estructura teórica ya existente.”

Dentro de esta perspectiva, se da inicio a la presentación de los antecedentes.

A Chavarría (2018), realizó un estudio titulado “Estrategias Motivacionales para los Empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital”. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. el objetivo principal de la investigación fue diseñar estrategias motivacionales que permitieran mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Cabe mencionar, que en el área de producción de la empresa objeto de estudio, se evidencia un nivel de insatisfacción laboral que experimentan los colaboradores, lo que influye en un ambiente laboral tenso y conflictivo. De manera más específica, lo anterior provoca mala actitud, inadecuadas relaciones interpersonales, bajo nivel de compañerismo e ineficiencia en el logro de objetivos organizacionales e individuales.

Primeramente, se realizó una investigación exploratoria mediante una entrevista con la gerente de recursos humanos, para conocer e identificar la problemática de la empresa objeto de estudio, lo que permitió determinar que la insatisfacción laboral de los colaboradores del área de producción, es uno de los principales problemas que afectan a la misma. Asimismo, se efectuó una entrevista no estructurada, con el gerente de producción de la empresa constituida en unidad de análisis, quién confirmó la necesidad de realizar un estudio sobre las causas de la insatisfacción laboral de los colaboradores de dicha área. Así también, se diseñó el instrumento de recolección de información, que consiste en una boleta de encuesta. Seguidamente, se aplicó la boleta de encuesta a una muestra representativa de cuarenta y cuatro (44) colaboradores del nivel operativo, que probabilístico y la forma en que fueron elegidos los participantes fue aleatoria. El autor concluye, que se presentan los resultados

obtenidos en el estudio de satisfacción laboral, en el cual se evaluaron los siguientes aspectos: organización del trabajo, condiciones ambientales, estrés de los empleados, relación entre jefe y subordinado, trabajo en equipo, efectividad de la comunicación, reconocimiento y autorrealización de los colaboradores. El aporte de dicho estudio a la investigación consiste en revelar la importancia que tiene la motivación en la comunicación y las relaciones interpersonales para incrementar la productividad de una organización, debido a que tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa con el fin de incentivar el desempeño laboral.

### **Investigaciones a Nivel Nacional**

Sánchez (2012) en su tesis titulada “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Prince Lara. Puerto Cabello estado Carabobo”. El objetivo de la investigación es analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral, dirigidos a incentivar la motivación como estrategia para alcanzar un mejor desempeño del personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”, para este estudio se realizó una investigación de tipo correlacional, descriptiva y de campo, donde la muestra estuvo conformada por una población de doce (12) trabajadores. Por ser una población pequeña, determinada y homogénea no se aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto, se tomó la totalidad de la muestra. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 39 preguntas 19 cerradas escala de Likert. Para validar el instrumento se empleó la técnica de juicio de expertos, la confiabilidad se realizó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado un grado de confiabilidad del 0.88

considerado totalmente valido para su aplicación. Por lo tanto, se determinó que existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que perciben no le parece acorde con las funciones que cumplen en los departamentos de administración y recursos humanos, por tal motivo se considera que sus necesidades motivacionales se encuentran regularmente satisfecha. Conclusiones: se pudo observar que, si el personal no tiene un alto nivel de motivación, su rendimiento laboral no es el más adecuado para realizar sus actividades obteniéndose una correlación global de 0,59 entre ambos modelos. El cuarto estudio utilizó como criterio de validez externa una medida de motivación auto percibido Los resultados de este estudio y los del estudio número uno, permitieron mejorar el modelo el cual obtiene un buen ajuste como predicción de la motivación auto percibida en los análisis de ecuaciones estructurales. El indicador de motivación generado por el método tiene una correlación de 0,57 con la motivación auto percibido.

El anterior trabajo de investigación tiene relación con el desarrollado de la Dirección Central de Talento Humano, dado que ambos están midiendo la motivación laboral en el área de los recursos humanos, donde se establece la importancia y lo vital para las organizaciones de contar con un personal que realicé un trabajo de calidad que se sienta estimado y valorado que aporte ideas y dinamismos en sus labores diarias.

Otro trabajo que profundizó en el campo de la motivación laboral con un enfoque más moderno fue. G, González, con su trabajo titulado, Empowerment Como Modelo De Gestión Gerencial En La Dirección General De La Empresa Aceites Y Solventes Venezolanos, S. A. (Vassa), Sede Guacara, Estado Carabobo Fecha: agosto 2021, En la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo, se ha observado situaciones problemáticas relacionadas con aspectos gerenciales, como consecuencia de

debilidades en la gestión gerencial, que afectan el correcto desempeño de todos los actores organizacionales y la evolución del proceso productivo y financiero de la empresa. Adicional a esto, se han presentado dificultades a nivel administrativo. El objetivo de este trabajo será proponer el Empowerment como modelo de gestión gerencial en la Dirección General en la empresa Aceites y Solventes Venezolanos, S. A. (VASSA), Sede Guacara, Estado Carabobo. La presente investigación se basará en la modalidad de un proyecto factible, con un diseño de campo documental, bajo un nivel descriptivo, la población y muestra estará compuesta por cinco empleados (05) claves que conforman la gestión gerencial en la Dirección General de la empresa objeto de estudio. Para la recolección de información, se utilizó como técnica e instrumentos de recolección de datos la observación directa, entrevistas no estructurada y revisión documental. Comprendiendo cuatro (04) Fases Metodológicas obteniendo los siguientes resultados, se observó que la mayoría de los indicadores de gestión gerencial a veces cumplen pero en relación a los indicadores destinados al cumplimiento del modelo del Empowerment nunca, fallas en la relación gerencial, falta de estrategia para la toma de decisiones, falta de integración con el personal, la toma de decisiones no son equipo sino centralizadas además de la falta de aplicación de estrategias en la resolución de conflictos.

Descriptores: Empowerment, modelo, gestión, gerencial, dirección, general

Todos los trabajos anteriormente expuestos se enfocan en medir y diagnosticar la motivación en el área de los recursos humanos con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades diarias ya que todas presentaron el mismo problema luego de hacer el diagnóstico, falta de motivación, problemas salariales, ausentismo, estrés laboral, falta de beneficios sobre carga de trabajo y burnout en algunos casos. Lo visto en los anteriores estudios se entrelaza con esta investigación en la Dirección de Talento Humano de la

UNELLEZ, en que la falta de incentivos y bajos salarios son un detonante y erosionador del buen clima organizacional ya que genera entre otras cosas un ambiente hostil hacia la institución ya que los empleados no se sienten valorados.

### **Reseña Histórica**

La Dirección de Talento Humano, su nombre inicial fue Oficina de Recursos Humanos, nace durante la gestión del Rector Dr. Felipe Gómez Álvarez, en abril de mil novecientos setenta y siete, dependiente del Vicerrectorado de Servicios de la UNELLEZ, con un nivel jerárquico equivalente a programa académico, como una unidad operativa que brinda apoyo a los Vice-Rectorados en materia de Recursos Humanos. En el año 1994, según Resolución del Consejo Directivo N.º CD-94-941, punto 14, Acta N.º 440, de fecha 04-10-94, pasa a depender directamente del Rectorado con la categoría de programa administrativo, en calidad de unidad asesora, con la denominación de Jefatura de Recursos Humanos funcionando como una dependencia y una estructura organizativa plena.

En diciembre de 2006, se establecen unidades orientadas por la división del trabajo cuyo objetivo principal se basa en proponer una estructura orientada a los procesos claves. En el año 2007, la Jefatura de Recursos Humanos cambia su denominación a Oficina Central de Recursos Humanos, como proyecto de fortalecimiento administrativo, y se plantea el primer organigrama, el cual refleja nueve (9) Coordinaciones a saber Prestaciones Sociales, Historial Laboral, Ingreso y Clasificación, Nómina, Control Previo Bienestar Social, Sistemas de Información, Docentes Libres y Municipalizada, Coordinación General; durante esta gestión se diseña el logo para recursos humanos. En el año 2009, se les reconoce a las coordinaciones el nivel jerárquico equivalente a subprograma académico y se incorpora en

el presupuesto del 2010, lo correspondiente a la prima por jerarquía para los jefes de las coordinaciones.

En la Dirección Central de Talento Humano cuya función esencial es ser garante del establecimiento, supervisión y control de las políticas del sistema de administración de los recursos humano. Es necesario que en el departamento defina cuáles son las necesidades laborales e individuales de los empleados, que coadyuven a la satisfacción en el trabajo, a fin de solventar aquellas que conduzcan a situaciones negativas o de insatisfacción que afecten el desempeño laboral. Dentro de esta casa de estudios Universitarios en este sentido, la presente investigación trata de destacar los factores motivacionales presentes como, el reconocimiento del trabajo bien hecho y la implementación de sistemas de recompensa (como bonos o evaluaciones pueden ser efectivos para mantener la motivación a largo plazo)

### **Bases Teóricas**

Para Arias, la fundamentación teórica es toda aquella información que recopilaron diferentes investigadores sobre un tema, y que quedan como antecedentes para cualquier otra investigación asociada. La motivación ha sido estudiada por diferentes teóricos que han llegado a sus propias conclusiones sobre ella y donde predomina un denominador común que la caracteriza. (2020)

### **Teorías de la Motivación**

Los primeros estudios sobre motivación laboral surgieron a mediados del siglo XVIII con la industrialización, pero se formalizaron a principios del siglo XX. con las primeras teorías como fue la de Taylor y Fayol, Aunque el enfoque de gestión de Taylor hace hincapié en el uso de métodos científicos para aumentar la productividad, también señala los incentivos

económicos como el principal motivador de los empleados. La teoría de la motivación de Taylor sostiene que el dinero es la principal fuerza que motiva a los empleados a trabajar en una empresa. Por tanto, para motivar a los empleados, la teoría de Taylor, sugiere que, en lugar de pagar a los empleados un salario fijo, deberían recibir una retribución basada en el rendimiento. Creía que esto motivaría a los trabajadores a trabajar más sin supervisión. Por otro lado, Fayol afirma que si los empleadores compensen a sus empleados cuando superan las expectativas. Podrán exigir a sus empleados que trabajen más horas o asuman responsabilidades adicionales. El reconocimiento puede ser por medio bonificaciones, horas extras o vacaciones, es importante que el empleador reconozca y recompense a sus empleados por su trabajo. Haciéndolos sentir como miembros muy valiosos del equipo. Fayol también promovió la compensación no monetaria, como premios, retiros o reconocimientos. En los años posteriores destacan los estudios de Hawthorne (años 20-30), la pirámide de necesidades de Maslow (1954), la teoría de los dos factores de Herzberg (años 50) y la teoría de las necesidades de McClelland, transformando la gestión de personas de la simple supervisión a la satisfacción.

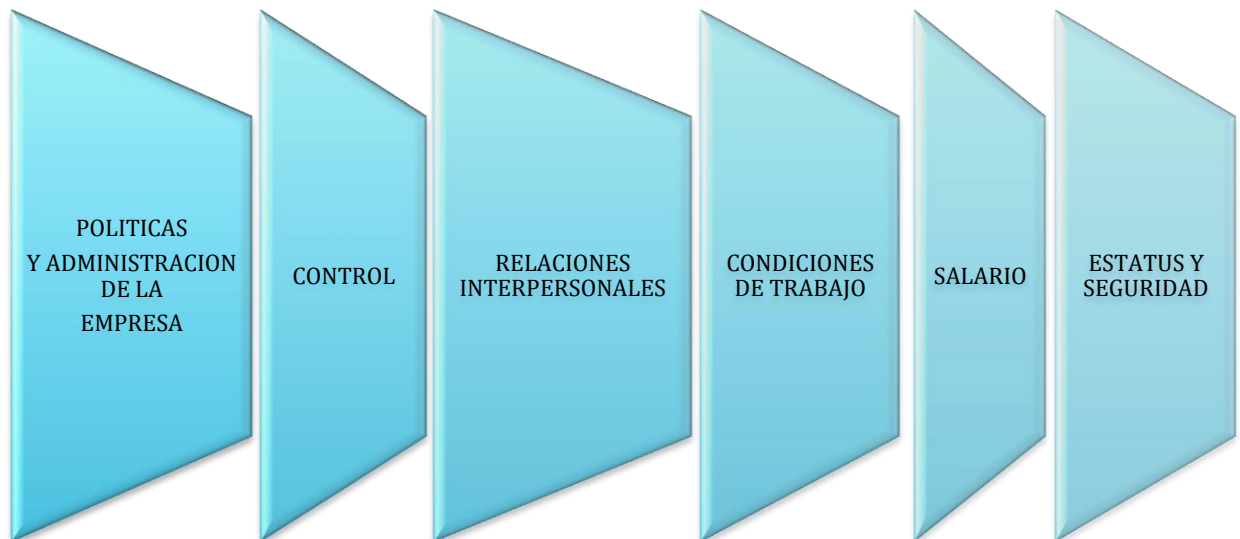
### **Teoría Bifactorial De Herzberg (Higiene – Motivación)**

En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral, sobresale, por las alabanzas o las críticas recibidas, la figura de Herzberg (Psicólogo norteamericano, 1959). Herzberg; resume la teoría de la forma siguiente: “los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según, se estudie la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los

factores a considerar son completamente diferentes. Se puede considerar que uno de estos conjuntos de necesidades está arraigado en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y la molestia que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas. Por ejemplo, el hambre, un impulso biológico básico, nos obliga a ganar dinero, y en consecuencia el dinero se convierte en un impulso específico.

El otro conjunto de necesidades se refiere a una característica exclusiva del hombre, la capacidad de realización y de experimentar, a través de esta, una sensación de crecimiento psicológico. Los estímulos de las necesidades de crecimiento están constituidos por aquellas tareas que lo producen en el ambiente industrial, es el contenido del puesto de trabajo.

*Ilustración 1- Factores que evitan descontento según Herzberg*



## **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Por Maslow.**

Es una de las teorías más conocidas desarrollada por Maslow, A. (1943). La misma expone la hipótesis que dentro de todos los individuos existe una jerarquía según las necesidades siguientes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego, de autorrealización. Las necesidades fisiológicas son las principales prioridades de las personas y tienen que ver con su supervivencia; son ejemplo de ellas, la alimentación, tomar agua, dormir, respirar, y entre otras necesidades corporales. Las necesidades de seguridad se relacionan a la seguridad física, de empleo, de salud, propiedad privada etc. Por su parte, una vez que el individuo ha saciado las dos necesidades anteriores surgen las necesidades sociales las cuales son la amistad, el amor, el afecto, la pertenencia a determinado grupo social. En relación a las necesidades de ego, también conocidas como necesidad de reconocimiento son las que tienen que ver a como los demás nos tratan, es decir, auto reconocimiento confianza, respeto, éxito, Finalmente, se encuentra la última jerarquía que es la necesidad de autorrealización, en esta etapa el ser humano requiere trascender, desarrollar su talento al máximo, utilización de sus habilidades entre otras. Siguiendo la idea de autorrealización Howell, B. (1979) refiere, “entre más oportunidades tenga una persona para realizar su propia potencialidad, mayor será la necesidad que sienta de realizarse a sí mismo” (p.20). Dentro de este orden de ideas, la teoría se puede resumir así.

Ilustración 2- Pirámide de Maslow



En atención a lo expuesto, la teoría de las necesidades expresa que solo se satisfacen las necesidades superiores, cuando se han satisfecho las anteriores, es decir, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades con cierto orden jerárquico.

### Teoría de las Necesidades de McClelland

Las necesidades humanas abarcan un gran campo de estudio, es por ello que el psicólogo McClelland, le da un enfoque a su teoría basada en tres dimensiones motivacionales que dirigen el comportamiento humano, el mismo afirma que todas las personas poseen necesidades de poder, logro y afiliación, las cuales, son adquiridas durante el tiempo de Vivencia, en el aprendizaje y la experiencia de vida, La necesidades de poder están vinculadas a controlar e influir sobre un individuo o grupos; trayendo como consecuencia el reconocimiento por parte de ellas.

El poder según McClelland, tiene dos posiciones puede ser positivo si la persona refleja una motivaciones sociales afiliación eligen para trabajar antes a un amigo que a un experto conserva las amistades son resistentes al estrés Expresan emociones de forma abierta ayudan a los demás sin que se lo soliciten se responsabilizan personalmente necesitan mantenerse en contacto, Se marcan objetivos ambiciosos no les gusta estar solos son activos en las tramas de poder de la empresa asumen riesgos crea buen clima buscan expertos en que apoyarse poder Influir sobre los demás para que logren resultados logro, conducta persuasiva o capaz de inspirar y negativo si el individuo que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento.

A estas teorías clásica se suman los nuevos estudios como son Las denominas teorías de proceso, con la Teoría Camino -Meta o Path-Goal, de Mahoney y Jones (1957), Teoría de la Equidad por Adams (1963), Teoría de la Expectativa-Valencia, Por Vroom (1964), Teoría motivacional de Porter y Lawler (1968), Teoría del establecimiento de metas: Según Locke (1968) y la La Teoría de la Autodeterminación fue creada por Richard M. Ryan y Edward L. Deci, allá por 1985. Aunque que su estudio nació en los 80, tuvo su explosión y refinamiento aplicado a las organizaciones después del año 2000, cuando se empezó a medir con rigor la motivación autónoma frente a la controlada. Por este motivo es una de las teorías más propicias para el contexto de la UNELLEZ. Donde se observa Personal que asiste solo por cumplir un horario para evitar sanciones o por la presión de beneficios contractuales mínimos (Regulación Externa) otros están motivados por la responsabilidad donde en algunos casos se presenta el fenómeno de trabajadores cubriendo dos o más puestos (debido a la fuga de talento o congelación de vacantes) que crea un escenario de "**sobrecarga de rol**" que choca

con los principios de la Teoría de la Autodeterminación (SDT), derivando en el posible Síndrome de Burnout.

### **La teoría de la autodeterminación (SDT) Richard M. Ryan y Edward L. Deci, 1985**

Es una macro teoría de la motivación humana que evolucionó a partir de la investigación sobre motivaciones intrínsecas y extrínsecas y se expandió para incluir la investigación sobre organizaciones laborales y otros dominios de la vida. Discutimos la investigación de SDT relevante para el lugar de trabajo, centrándonos en (a) la distinción entre motivación autónoma (es decir, motivación intrínseca y motivación extrínseca completamente internalizada) y motivación controlada (es decir, motivación extrínseca controlada externa e internamente), así como (b) el postulado de que todos los empleados tienen tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relación, cuya satisfacción promueve la motivación autónoma, el desempeño de alta calidad y el bienestar. La investigación en organizaciones laborales ha tendido a tomar las perspectivas de los empleados (es decir, su bienestar) o los propietarios (es decir, sus ganancias). SDT proporciona los conceptos que guían la creación de políticas, prácticas y entornos que promueven tanto el bienestar como el desempeño de alta calidad. Examina las relaciones de SDT con el liderazgo transformacional, las características del trabajo, la justicia y los enfoques de compensación. Al revisar la investigación organizacional guiada por la TAD, comenzando con estudios sobre los tipos de motivación (p. ej., autónoma o controlada) y sus consecuencias, seguidos de estudios que examinan las variables de satisfacción/frustración de necesidades y sus consecuencias. Posteriormente, pasamos a conjuntos de variables más complejos que incluyen variables situacionales, como los apoyos a las necesidades, consecuencias de la motivación autónoma.

que es una variable central de la SDT para predecir los resultados laborales. Compuesta por los informes de empleados tanto de motivación intrínseca como de motivación extrínseca bien internalizada. La teoría asume que cuando las personas pueden identificarse con el valor y la importancia de su trabajo mostrarán cualidades mejoradas de motivación laboral.

A continuación, se hará una breve descripción de esas teorías.

### **Cuadro descriptivo de otras teorías de la motivación laboral antes de los 2000.**

*Tabla 1- Cuadro descriptivo de otras teorías de motivación laboral antes de los 2000*

<b>Teorías de proceso</b>	
<b>Teoría camino-meta o Path-Goal Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957)</b>	Entienden que el rendimiento laboral de una personal depende de su motivación, que, a su vez, está condicionada por los objetivos (metas) personales de cada trabajador y por la percepción que tiene de alcanzar esos objetivos.
<b>Teoría de la Expectativa-Valencia Para Vroom (1964)</b>	Fuerza o motivación (F) con la que un trabajador pretende desempeñar una tarea está en función de la expectativa E o probabilidad subjetiva con la que perciba que realizar un determinado nivel de esfuerzo le va a permitir conseguir un objetivo y de la valencia (V) que ese objetivo tiene para él
<b>Teoría motivacional de Porter y Lawler (1968)</b>	Completa la teoría de Vroom y se basa en los mismos planteamientos que le modelo anterior, pero se explica que el esfuerzo que está dispuesto a realizar el trabajador depende también de otros factores de carácter individual, como habilidades y destrezas personales y la percepción del rol.
<b>Teoría de la Equidad: Adams (1963)</b>	Desde esta teoría resalta la importancia de gestionar los recursos humanos con imparcialidad, objetividad y ecuanimidad, no tanto por los efectos motivadores que genera el funcionar de esta forma, sino, para evitar la desmotivación y frustración que produce en los trabajadores los agravios comparativos o el amiguismo.

<p align="center"><b>Teoría del establecimiento de Metas: Según Locke (1968)</b></p>	<p>Motivación para trabajar y, por tanto, el nivel de ejecución, están en función de los objetivos que un individuo, de forma racional y consciente, se propone alcanzar. La aplicación más importante que podemos mencionar acerca de esta teoría para motivar a los trabajadores es la dirección por objetivos, puesto que deja claro la importancia de establecer metas laborales individualizadas y adaptadas a las características, intereses y necesidades de los trabajadores</p>
--	--

Seguidamente, teorías sobre motivación laboral surgidas en las últimas décadas. A partir del año 2000, la psicología organizacional dejó de centrarse solo en "qué" motiva al empleado (necesidades básicas) para enfocarse en el "cómo" se mantiene el compromiso en un entorno volátil, digital y globalizado.

*Tabla 2- Nuevos modelos teóricos*

<p align="center"><b>Nuevos modelos teóricos</b></p>	
<p align="center"><b>Modelo Integrado de Motivación Laboral Navarro y Quijano (2003)</b></p>	<p>Elaboran una teoría sobre la motivación individual en el trabajo en la que se trata de integrar tres de las variables clásicas sobre el tema: motivos, auto-eficacia y percepciones de instrumentalidad moduladas por los conocimientos y habilidades del trabajador y la percepción de equidad.</p>
<p align="center"><b>Teoría social Cognitiva: Bandura (1997),</b></p>	<p>Trata de explicar la influencia del contexto al establecer los objetivos laborales y el papel que juegan diferentes aspectos del autocontrol durante el proceso motivacional para la consecución de dichos objetivos</p>
<p align="center"><b>Teoría motivacional de la identidad social y de la Auto categorización: Haslam, Powell y Turner, (2000); Ellemers, De Gilder y Haslam (2004).</b></p>	<p>Nos muestra cómo la importancia y el peso de las necesidades motivadoras de la persona no son siempre las mismas, sino que van variando en función del contexto (personal, grupal, social, laboral....) y de las normas y metas unidas al mismo, siendo de gran importancia los motivos de índole grupal como reflejo de su identidad social (forma de presentarnos ante los demás).</p>

<p style="text-align: center;"><b>Modelo de Rasgos Motivacionales: Kanfer y Ackerman (2000),</b></p>	<p>Establecen dos tipos de motivadores sobre el comportamiento laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquellos que dependen específicamente de la situación, del momento o del estado en el que se encuentre la persona.</li> <li>- Aquellos otros más estables y consistentes ligados a rasgos o características de personalidad del individuo como el afán de aprender, la competitividad, y la responsabilidad</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Modelo Compensatorio de la Motivación Laboral y de la Voluntad: Kehr (2004),</b></p>	<p>Ha propuesto un modelo en el que describe cómo la voluntad personal puede actuar como compensación en las situaciones en las que se da una falta de motivación laboral y/o el individuo percibe sus propias capacidades laborales</p>

**Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) Propuesto por Bakker y Demerouti.**

Este modelo es clave para entender el *burnout* y el compromiso (*engagement*). Divide el entorno laboral en dos categorías: Demandas: Aspectos físicos o sociales que requieren esfuerzo (estrés, carga de trabajo). Recursos: Aspectos que ayudan a lograr metas y reducen el estrés (autonomía, feedback, apoyo social). El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), desarrollado por Arnold Bakker y Evangelina Demerouti, es uno de los marcos teóricos más utilizados en la psicología organizacional contemporánea. A diferencia de modelos anteriores, este es flexible y aplicable a cualquier entorno de trabajo.

Los dos pilares del modelo pueden dividirse en dos categorías: Demandas Laborales que son los aspectos físicos, sociales o de la organización que requieren un esfuerzo sostenido (físico o mental). No son necesariamente negativas, pero se convierten en "estresores". y Recursos Laborales que son los aspectos funcionales que ayudan a lograr las metas, reducir las demandas o estimular el crecimiento personal.

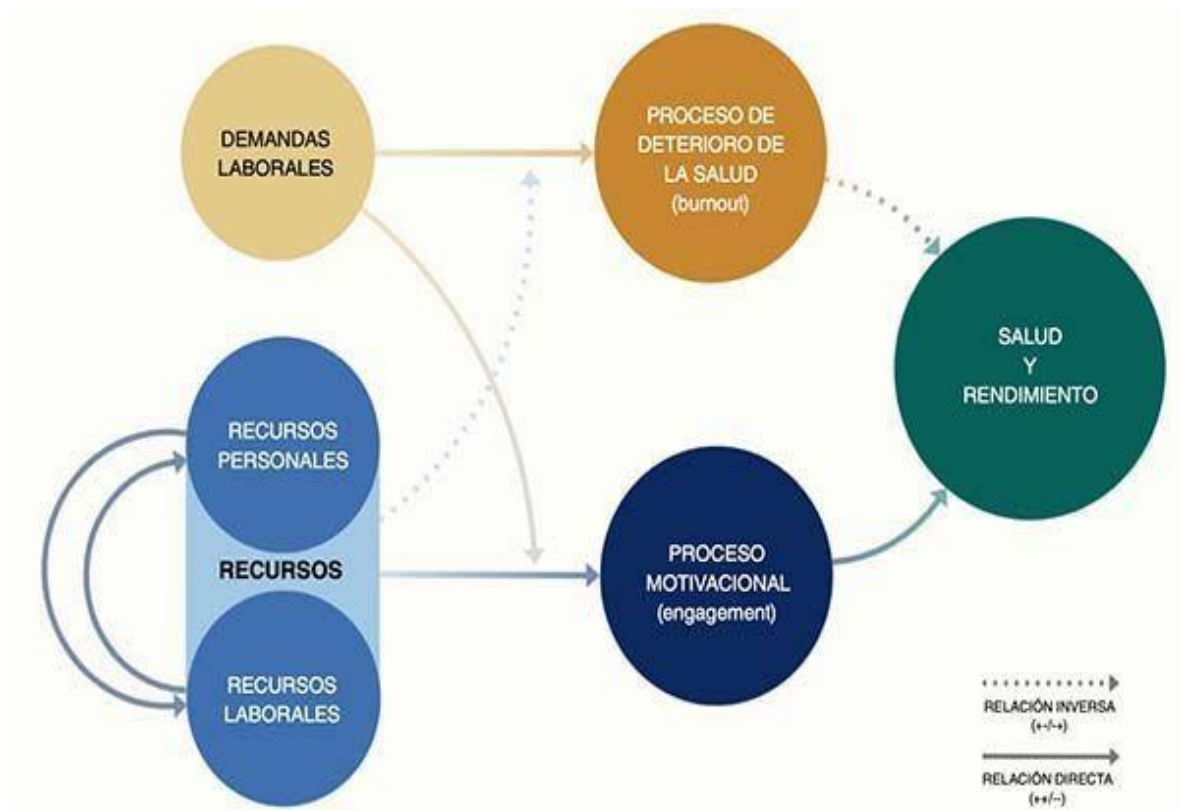
Los dos procesos psicológicos del Modelo JD-R explica el bienestar del trabajador a través de dos rutas paralelas Proceso de Deterioro de la Salud: que son las demandas excesivas que agotan las energías del empleado, lo que conduce al agotamiento (burnout) y, eventualmente, a problemas de salud.

Los Procesos Motivacionales: Estos recursos laborales actúan como impulsores de la motivación. Cuando hay abundancia de recursos, se genera engagement (compromiso, vigor y dedicación), lo que deriva en un desempeño superior. que puede amortiguar el impacto negativo de las demandas sobre el estrés. Es imposible ser excelente en dos puestos simultáneamente. La sensación de ineficacia es una de las tres dimensiones clave del Burnout. Frustración de la Relación: La sobrecarga suele aislar al trabajador. No tiene tiempo para la interacción social o el apoyo mutuo con colegas, debilitando el ambiente organizacional de la universidad. como mencionamos antes, el Burnout ocurre cuando las Demandas superan a los Recursos. En el caso de la UNELLEZ, hay una Demanda de personal algunos se ausentan para estar en otros empleos otros han renunciado, algunos están cubriendo dos puestos creándose una (doble carga cognitiva y física).

Por este motivo esta teoría es clave en el estudio que se efectuó en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.

## Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) Propuesto por Bakker y Demerouti,

Ilustración 3- Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) Propuesto por Bakker y Demerouti



## Bases Legales

Las bases legales de un trabajo de investigación son el conjunto de normas, leyes y reglamentos que sirven para justificar y sustentar legalmente el estudio. Según autores como Palella & Stracuzzi (2017). Estas incluyen la Constitución, leyes orgánicas, decretos y resoluciones que dan fundamento al proyecto. La finalidad de estas bases es legitimar la investigación y asegurar que esté alineada con el marco normativo vigente. En Venezuela se

estructuran de la siguiente forma. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), Ley Orgánica del Trabajo (LOTTT), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).**

#### **Artículo 43**

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Uno de los condicionantes de la Calidad de Vida Laboral es ofrecer a los trabajadores situaciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. Es por ello que se ha resaltado este artículo como sustento legal de la presente investigación por cuanto obliga a los patronos a garantizar a los trabajadores un trabajo bajo condiciones adecuadas y, calidad de vida laboral.

#### **Artículo 87**

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación

productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo.

### **Artículo 89**

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

### **Artículo 91**

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe de corresponder a los trabajadores y trabajadoras

## **Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (2012)**

### **Artículo 110**

Reconocimiento por Productividad Los aumentos de productividad en una entidad de trabajo y la mejora de la producción, causaran una más alta remuneración para los trabajadores y las trabajadoras. A estos fines, el patrono o patrona y el sindicato o, cuando no exista este, sus trabajadores y trabajadoras acordaran, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos consideraran los incentivos para los y las participantes según su contribución.

### **Artículo 156**

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potenciales, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso c) social de trabajo.
- d) El tiempo para el descanso y la recreación.
- e) El ambiente saludable de trabajo.
- d) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- e) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

### **Ley Orgánica de Prevención Condición y Medio Ambiente de Trabajo (2005)**

#### **Artículo 1.**

El objeto de la presente Ley es: Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

**Artículo 11.**

Se entiende por condiciones de trabajo:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos y funcionales de las empresas, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio en general; los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas; los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores.
3. No asegure a los trabajadores y las trabajadoras toda la protección y seguridad a la salud y a la vida contra todos los riesgos y procesos peligrosos que puedan afectar su salud física, mental y social; y las trabajadoras, y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencia sobre éste.

**Artículo 53.**

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrá derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que esta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas pueden causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.
2. Recibir información teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.
3. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales. De igual forma, la

misma Ley expresa en el capítulo II del título anterior, acerca los deberes de los empleadores y las empleadoras

**Artículo 56.**

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.

**Ley Orgánica de Prevenciones, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo**

**Artículo 1º.** El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar las normas de la ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente

Dirigidas a:

1. Promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y las trabajadoras en todas las ocupaciones.
2. Prevenir toda causa que pueda ocasionar daño a la salud de los trabajadores y las trabajadoras, por las condiciones de trabajo.
3. Proteger a los trabajadores y las trabajadoras asociados y asociadas en sus ocupaciones, de los riesgos y procesos peligrosos resultantes de agentes nocivos.
4. Procurar al trabajador y trabajadora un trabajo digno, adecuado a sus aptitudes y capacidades.

5. Garantizar y proteger los derechos y deberes de los trabajadores y las trabajadoras, y de los patronos y las patronas, en relación con la seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, descanso, utilización del tiempo libre, recreación y el turismo social.

### **Artículo 111**

Sin perjuicio de las competencias atribuidas a los organismos competentes, los servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, velaran por el respeto al tiempo de descanso de los trabajadores y trabajadoras, así como al descanso de programas para la recreación y turismo social, como medio para fortalecer e incrementar la calidad de vida, la productividad, la integración familiar y el bienestar social.

### **Artículo 112**

El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores creará y mantendrá actualizado un sistema de información para el seguimiento, control y evaluación de los programas de promoción e incentivo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, en correspondencia con el sistema de información de la Seguridad Social. Sistema de información de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

### **Definiciones Conceptuales**

**Agente de cambio** Mejoras que son capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivas en los diversos aspectos internos y externos

**Ajuste salarial:** Modificación de los salarios causada por el incremento del costo de la vida durante un determinado periodo de tiempo

**Capacidad:** El conocimiento, las habilidades y la receptividad al aprendizaje que un individuo aporta a una tarea o trabajo.

**Dirección:** Lo que una persona está motivada a lograr.

**Eficacia:** Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

**Motivación:** Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.

**Teorías de motivación:** Teorías que se centran en lo que motiva a las personas

**Trabajador:** Es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

**Motivación extrínseca:** Ocurre cuando una persona realiza un comportamiento determinado para adquirir algo que satisfaga una necesidad de orden inferior.

**Incentivos:** Los incentivos laborales son objetos, servicios, eventos o acciones que animan a un empleado a trabajar más duro para una empresa. Pueden ser estímulos económicos, no económicos, interpersonales o de desarrollo profesional Chiavenato Define los incentivos

como los pagos o recompensas que la empresa ofrece a los empleados a cambio de sus contribuciones

**Productividad:** Robbins (2004), define como productividad “como la medida de desempeño que abarca la eficacia y eficiencia”. Desde la perspectiva más general la productividad puede definirse como la cantidad de servicios producidos en relación con la cantidad de recursos utilizados

**Rotación:** Es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio, pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

## **Sistemas de Variables**

**Variable:** Arias (2006) señala que una variable es una característica o cualidad magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición manipulación o control en una investigación. Una variable es una característica que se va a medir

**Variable Independiente:** Autores como Espinoza Freire (2018) señalan que la variable independiente genera y explica los cambios en la variable dependiente en este caso la variable independiente es Motivación Laboral

## **Definición Conceptual de la Variable**

### **Motivación**

González (2005) dijo “Al analizar y conceptualizar esta clase de motivación se puede señalar que comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y

que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. Este factor es de gran importancia ya que corresponde a las actitudes tomadas por los empleados en su puesto de trabajo, al desempeñar una actividad específica es decir que está directamente vinculada con su desempeño y de la misma manera con su satisfacción laboral” (p.32).

### **Definición operacional de la variable**

**Motivación Laboral:** Se aplicó un cuestionario para realizar un análisis la relación de a motivación laboral

Chiavenato, sostuvo “La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer las necesidades; por lo tanto, es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga su necesidad y alcance las metas de las organizaciones con el desarrollo de sus actitudes y habilidades” (2020) (p.23).

## Sistema de variable

Tabla 3- Sistema de Variables

<i>Variable</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
<b>Motivación laboral</b>	<i>conjunto de procesos psicológicos que impulsan al individuo a involucrarse con su actividad orientada a objetivos organizacionales (adaptado por Ryan &amp; Deci)</i>	Factores intrínsecos (motivadores)	Reconocimiento	1, 2, 3, 4, 5
			Responsabilidad	6
			Crecimiento profesional	7, 8
		Factores Extrínsecos (higiénicos)	Salarios y beneficios	9, 10, 11
			Condiciones físicas	12, 13
Compromiso organizacional	Políticas de la Institución	14, 15		

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

El presente capítulo describe el enfoque metodológico que sustenta la investigación, detallando el tipo de estudio, el diseño, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de los datos.

Según Sampieri, Collado & Lucio (2014), la metodología “constituye el plan general para abordar un estudio empírico, que define desde cómo se recolectarán los datos hasta cómo se analizarán” (p. 133). En este sentido, se expone de manera sistemática cada uno de los elementos que permiten garantizar la validez, confiabilidad y rigor científico del proceso investigativo en la Oficina de Talento Humano.

#### **Enfoque de la Investigación**

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, el cual permite recolectar y analizar datos numéricos con el fin de describir fenómenos, establecer relaciones entre variables y probar hipótesis.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p4).

Este enfoque se sustenta en el paradigma positivista, el cual parte del supuesto de que la realidad es objetiva, medible y susceptible de ser conocida a través de la observación sistemática. Al respecto, Sabino (1996) señala que “el positivismo considera que el

conocimiento válido es aquel que se obtiene mediante la observación empírica y la aplicación del método científico” (p. 45). En este sentido, el investigador adopta una postura neutral y se apoya en instrumentos estructurados para garantizar la objetividad del proceso.

### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se clasifica como descriptiva Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), la investigación descriptiva “busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

En este caso, se describen las dimensiones de la motivación en los trabajadores. También es de campo citando los mismos ya que fue realizada en el contexto natural o a ambiente donde ocurre el fenómeno en las oficinas de la Dirección.

### **Diseño de Investigación**

La presente investigación se enmarca en un diseño transeccional o transversal, ya que, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), los datos de la variable Motivación se recolectarán en un solo momento y tiempo único, específicamente en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ." Entre mayo y enero de 2026.

### **Población y Muestra**

En la población de estudio se toman los trabajadores de la Dirección De Talento Humano de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. la cual cuenta con 55 empleados de esta dependencia. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014). La población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). se toma el cómo se tomó una muestra del 40% de los todos los

empleados de la Dirección según Ary, Jacobs & Razavieh, sugieren en sus textos de metodología que para poblaciones pequeñas (por ejemplo, menos de 100 personas), el porcentaje de la muestra debe ser alto para ser representativo en estos casos, un 40% o 50% se considera un mínimo aceptable. por su parte Gabaldon y Ramírez (el criterio del 30%) mencionan que, en términos generales, una muestra se considera representativa cuando abarca entre el 10% y el 30% de la población siempre que no sea excesivamente grande. Bajo esta lógica un 40% supera el estándar mínimo con una muestra confiable.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Desde el punto de vista de Sánchez, H. (2017); refiere que “las técnicas son consideradas como procedimientos y herramientas mediante el cual se recoge la información necesaria para la investigación”. (p. 150)

Según Behar (2016), “la encuesta es una técnica que permite obtener datos cuantitativos a través de un cuestionario previamente diseñado, con el fin de conocer opiniones, actitudes o comportamientos de una población determinada” (p. 62). Esta técnica resulta adecuada para estudios de tipo descriptivo, ya que facilita la recolección de datos estandarizados y comparables, permitiendo captar de manera sistemática la percepción de cada empleado en cuanto a la motivación.

### **Instrumento de recolección de datos**

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado, conformado por 15 ítems con una escala de respuesta dicotómica (Sí/No), diseñado específicamente para medir la dimensión de la variable Motivación Al respecto, Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalan que “El cuestionario es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas

respecto de una o más variables a medir, que deben ser respondidas por los sujetos de quienes se desea obtener información” (p. 217).

### **Técnicas de procesamiento de información**

En la presente investigación se realizó un procesamiento de datos y elementos lógicos y cuantificables Por su parte, Sierra (1999, p. 223). Indica que la tabulación es una técnica de procesamiento de la información recolectada, la cual permite que el investigador tabular, codificar y analizar los datos relativos a una variable, indicadores e ítems. Se llegará a la codificación de cada una de las respuestas, registro de la tabulación, análisis y presentación de los resultados así la visualización de datos se realizará haciendo uso de y tablas para mostrar tendencias y patrones

### **Validez y Confiabilidad**

#### **Validez de la Investigación**

La validez determina si el instrumento realmente mide la variable "Motivación Laboral" Según Hurtado de Barrera (2012) define la validez de contenido como El grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. La validez del instrumento fue verificada por tres expertos que utilizaron los criterios de, pertinencia coherencia y claridad.

Estos criterios fueron aplicados a las preguntas donde se evaluó la pertinencia, la coherencia y la claridad para la interpretación de las 15 preguntas por parte de los encuestados.

## Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto produce resultados iguales. Un instrumento con baja confiabilidad sugiere un alto error de medición. La confiabilidad no debe confundirse con la validez (que el instrumento mida lo que pretende medir), aunque ambos son fundamentales para la calidad de la investigación. Para este estudio sobre motivación laboral, se utilizó un cuestionario de respuestas dicotómicas aplicando el Coeficiente Kuder-Richardson (KR-20) que permite calcular la confiabilidad de instrumentos Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este coeficiente se utiliza para medir la consistencia interna de los instrumentos Coeficiente Kuder-Richardson (KR-20) que permite calcular la confiabilidad de instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas... su interpretación es similar a la del coeficiente Alfa de Cronbach, donde un valor de 0 representa nula confiabilidad y 1 representa una confiabilidad total" (p. 298).

Fórmula Aplicada

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q}{S_t^2} \right]$$

- k: Número de ítems del cuestionario de motivación.
- $S_t^2$ : Varianza total de los puntajes obtenidos por los trabajadores de la UNELLEZ.

- p: Probabilidad de éxito (respuestas afirmativas).
- q: Probabilidad de fracaso (respuestas negativas).

### **Criterios de Interpretación**

Aquí tienes la escala de interpretación sugerida por los autores:

- **0.81 a 1.00:** Muy Alta Confiabilidad (Instrumento excelente).
- **0.61 a 0.80:** Alta Confiabilidad (Aceptable para tesis y diagnósticos).
- **0.41 a 0.60:** Moderada Confiabilidad (Requiere revisión de ítems).
- **0.01 a 0.40:** Baja Confiabilidad (El instrumento no es consistente).

Para determinar la consistencia interna del instrumento, se aplicó el coeficiente de Kuder-Richardson (KR-20), técnica estadística adecuada para instrumentos con ítems dicotómicos. El cálculo arrojó un coeficiente de 0.98. De acuerdo con las escalas de interpretación de confiabilidad (donde valores cercanos a 1 indican mayor estabilidad), el instrumento posee una confiabilidad muy alta. Este resultado garantiza que el cuestionario es un instrumento estable y preciso para la recolección de datos en la presente investigación.

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la Información**

El análisis de resultados es la parte final y conclusiva de una investigación; en él vamos a procesar toda la información que ha ido apareciendo en nuestro estudio, e intentar presentarla de manera ordenada y comprensible. Para el análisis de los datos obtenidos se empleará la técnica de la tabulación, que, a juicio de Malavé, (citado en Méndez, 2016), implica “el ordenamiento de la información, que al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupada por variables, permite la presentación en tablas” (p. 78).

En tal sentido una vez que se recopiló la información concerniente a la presente investigación se procederá a interpretar los resultados e inferir conclusiones sobre los datos codificados a través de la utilización de cuadros y gráficos estadísticos que presentaran frecuencias y porcentajes.

#### **Técnicas de Análisis**

Luego de la aplicación de la encuesta por medio del cuestionario se procedió a realizar un conteo de los resultados otorgando un porcentaje a cada una de las respuestas, las opciones eran cerradas. las mismas estaban relacionadas a las teorías que soportaron este estudio la muestra fue, del 40% y se utilizó cuadros, de Excel y graficas de pastel para apreciar de manera más practica el total de las repuestas con sus valores. sugiriendo que los empleados tienen una alta motivación intrínseca a pesar de las malas condiciones externas. Existe una carencia absoluta (0%) en incentivos, programas de motivación y satisfacción salarial. Sin embargo, el desempeño y sentido de pertenencia son sumamente altos (95% - 100%). Esto indica que el personal posee una motivación interna en los empleados.

## Grafica N-1

Ilustración 4- ¿Le gusta el trabajo que desempeña?



### La Pregunta N-1

Está asociada a la satisfacción, de los 22 encuestados el (100%) o todos respondieron de forma afirmativa, manifiestan que su trabajo es agradable que están a gusto con sus actividades, los encuestados se sienten integrados en sus grupos con, el respeto de los demás y la sensación de reconocimiento es alto.

### **Grafica N-2**

*Ilustración 5- ¿Considera que el trabajo que desempeña es acorde a sus capacidades?*



### **La pregunta N-2.**

Los encuestados afirman que sus capacidades están acordes a su puesto de trabajo, empleados nos dan un porcentaje del 95% de satisfacción, asociándose con la necesidad de satisfacción y reconocimiento por el trabajo bien hecho.

### Grafica N-3

Ilustración 6- ¿Su entorno laboral es fuente de motivación laboral?

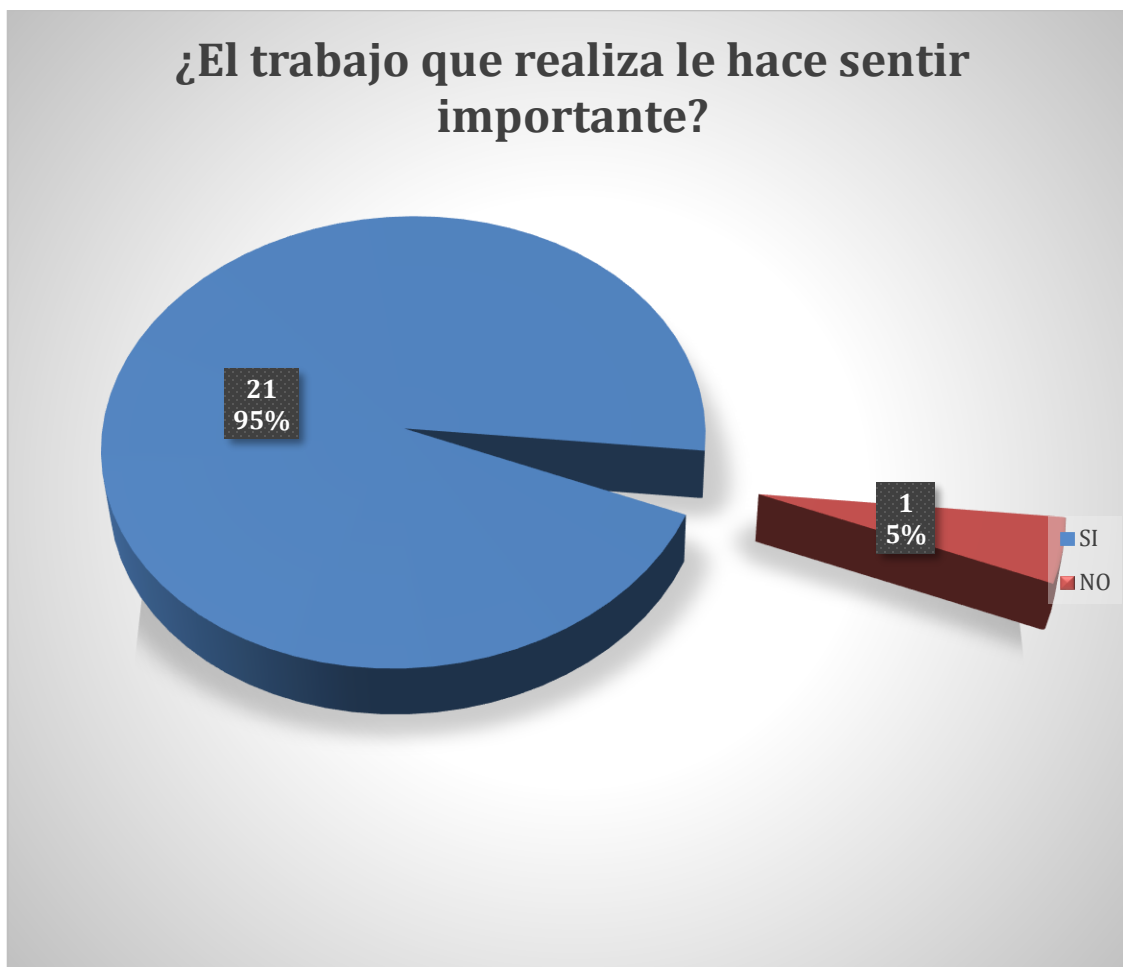


### La pregunta N-3.

De los 22 encuestados 18 indican que se sienten motivados por su entorno .se sienten parte de un grupo de trabajo en el cual han entablado relaciones de amistad, el (81.82%) de la muestra se siente satisfecho con el entorno en Solo 4 trabajadores encuestados están en desacuerdo lo que nos da un (18,18%), de no satisfacción con el entorno en el que trabajan, según Herzberg en los factores higiénicos las condiciones laborales en un espacio de trabajo seguro, limpio y agradable es importante para los empleados y su rendimiento. Estos se quejan de algunas fallas en la oficina y carencias en los equipos y los alrededores de las mismas esta respuesta está también asociada a un clima organizacional con fallas.

#### **Grafica N-4**

*Ilustración 7- ¿El trabajo que realiza le hace sentir importante?*



#### **La Respuesta N-4.**

Esta pregunta está orientada hacia la motivación y reconocimiento del empleado en su área laboral, la persona más reconocida dentro de un entorno sea cual sea desarrollan autoestima, sensación de logros, y reconocimiento la tendencia es las respuestas es clara el empleado se siente identificado por un trabajo bien realizado y alcanzar metas dentro de la organización de hecho. El (95.45%) de la muestra se siente satisfecho intrínsecamente, (logro, reconocimiento, crecimiento) que generan satisfacción y un mejor rendimiento en los empleados.

### Grafica N-5

Ilustración 8- ¿El gerente reconoce la labor del talento humano en cada actividad que se desarrolla en la institución?

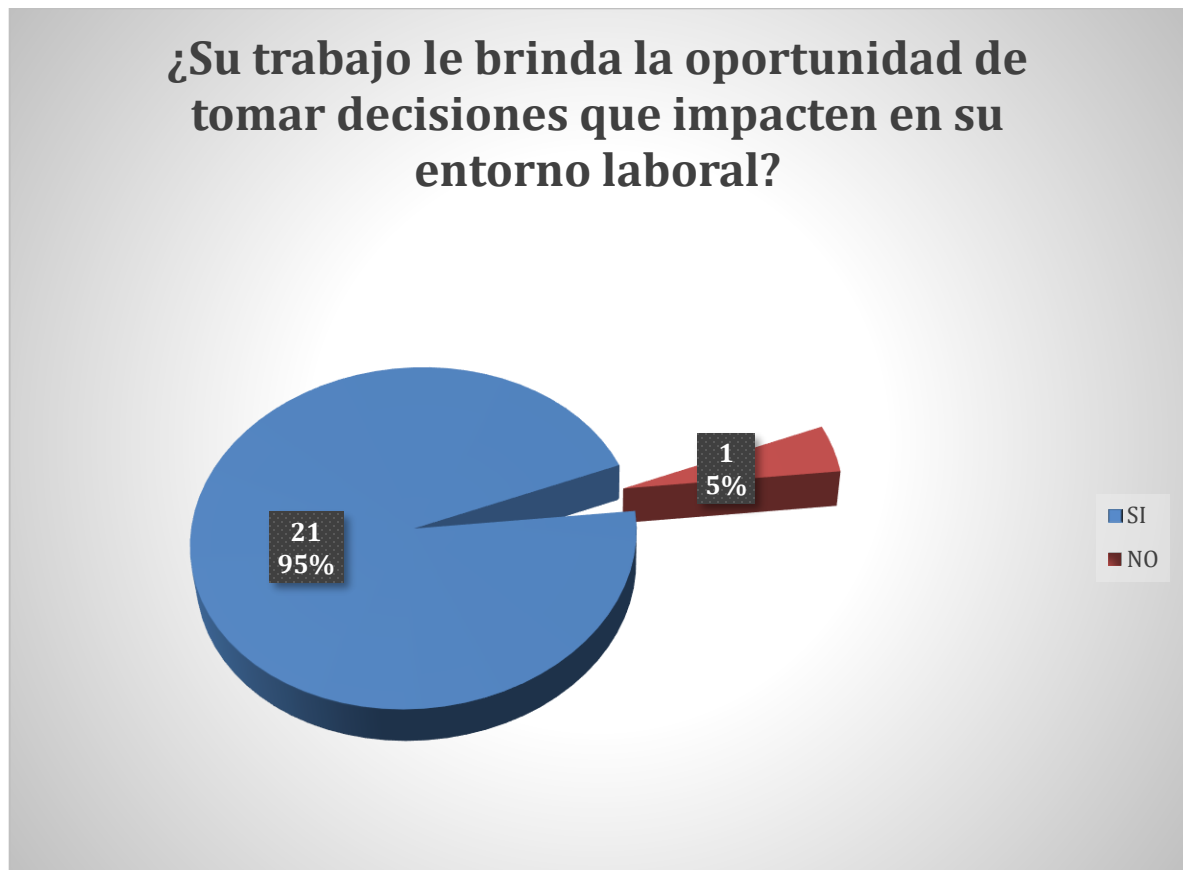


### Pregunta N-5

El (90,91%) de los encuestados afirma que existe un reconocimiento explícito por parte de la Dirección en general. Esto sugiere que los jefes utilizan el refuerzo positivo, La amplia mayoría indica que el talento humano se siente visibilizado en sus funciones diarias. Un pequeño sector con el (9,09%) manifiesta no percibir dicho reconocimiento. Aunque es una minoría, nos muestra un mínimo descontento con relación al reconocimiento para, los empleados Dirección tratan de satisfacer la necesidad de afiliación, algo que los individuos con alta necesidad de logro valoran por encima de las recompensas monetarias. es lo que hasta el momento mantiene a muchos de los trabajadores de la Dirección motivados para asistir a sus puestos de trabajo a pesar de tener quejas afirman que el clima organizacional dentro es bueno aunque no suficiente para mantenerla en el tiempo

### Grafica N-6

Ilustración 9- ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones que impacten en su entorno laboral?

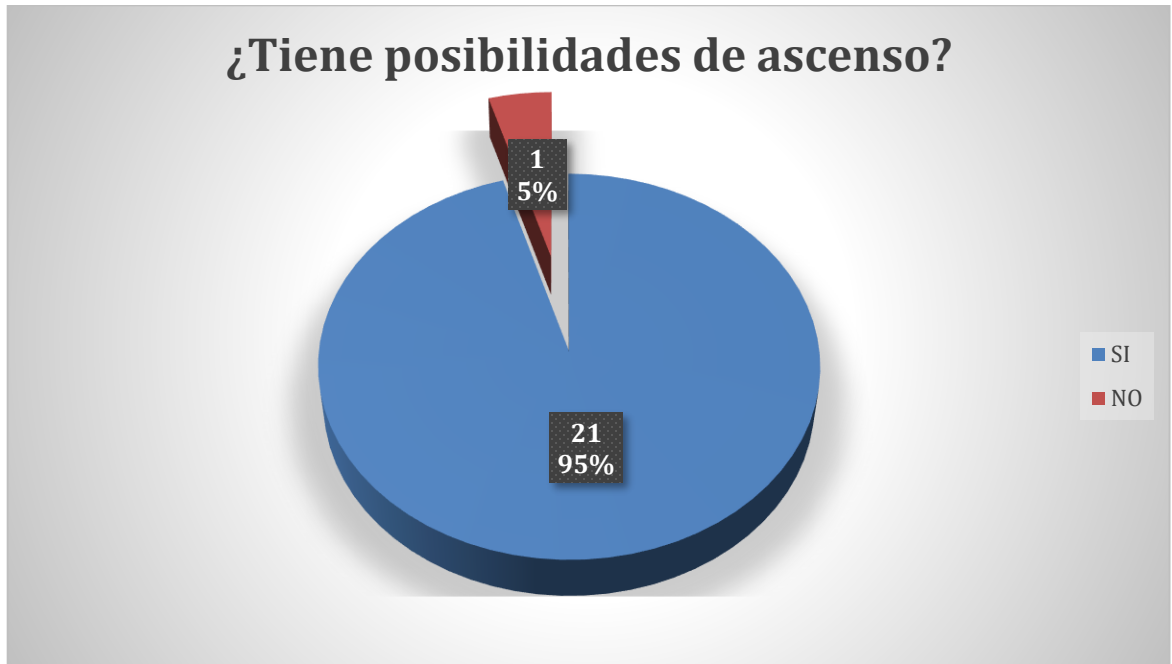


### La Respuesta N-6.

Para Maslow, esta pregunta se ubica en los niveles superiores de la pirámide. El hecho de que el (95,45%) de los encuestados siente que tiene impacto en su entorno es un indicador de salud organizacional alto, estamos hablando de 21 de los 22 trabajadores. Esto los ubica en el nivel de autorrealización y reconocimiento: Al tomar decisiones con impacto, el trabajador satisface su necesidad de estima (sentirse competente y valorado) esto se debe al tiempo de trabajo en la institución a la experiencia en el cargo se clasificaría esta pregunta como factor motivador (Intrínseco). responsabilidad y autonomía.

### Grafica N-7

Ilustración 10- ¿Tiene posibilidades de ascenso?



### La Pregunta N-7.

Está relacionada con los últimos niveles del trabajo realizado por Maslow no solo trata sobre la posibilidad de un ascenso si no de la satisfacción y la estima, también aborda el tema de la auto realización personal y laboral que están conectadas internamente con cada individuo el ( 95,45 % ) de la muestra que se refleja en 21 de los 22 encuestados expresan que trabajan con el fin de percibir ascensos con beneficios económicos pero también se necesita sentir respeto, estatus y logros para sentirse motivados según Herzberg los factores higiénicos de sus estudio afirman que los ascensos y reconocimientos están asociados a la sensación de Seguridad laboral: que se traduce en estabilidad en el empleo y otros factores motivacionales, como son el crecimiento y desarrollo que generan oportunidades de aprender y avanzar, el( 4,55% ) de la muestra que refleja que un empleado no cree que su puesto le dé una posibilidad de ascenso .

### Grafica N-8

Ilustración 11- ¿Su trabajo le estimula a seguir formándose profesionalmente?



### Pregunta N-8.

El (95%) de los encuestados afirman que sí que su entorno les motiva a seguir formándose profesionalmente ya que estando en un ambiente académico les ha sido más fácil concluir sus estudios universitarios o continuar con otros. Maslow posiciona este nivel de motivación de aprendizaje en 5 nivel de su pirámide el de auto realización como crecimiento continuo

### Grafica N-9

Ilustración 12- ¿Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza?



#### La Respuesta N-9.

Nos indica que el, (95%) de la muestra afirman que no hay incentivos laborales por el trabajo realizado. Los 21 empleados expresan que hasta unos años atrás recibían bonos por tiempo de trabajo realizados fuera de las horas regulares para cumplir con actividades en tiempo extra y referentes a tareas especializados como retroactivos en las nóminas, trabajos en vacaciones, (datas extraordinarias de contrataciones, jubilaciones, ascensos) según los Factores Higiénicos, relacionadas al salario, si estos factores no están bien. La motivación y el rendimiento se ven afectados grande mente.

### Grafica N-10

Ilustración 13- ¿La remuneración económica que recibe es un factor de motivación en su trabajo?



### Pregunta N-10.

Esta pregunta plantea una contradicción en el análisis el( 95%) de los encuestados dicen tener dificultades económicas por el baja salario, el reconocimiento y las relaciones interpersonales formadas con los años de trabajo, más el reconocimiento es alto, la remuneración económicas muy baja por lo que no es un factor motivador para el 100% de los encuestados el modelo de compensación de la motivación laboral y de la voluntad de Kehr, donde propone un modelo que describe cómo la voluntad personal puede actuar como compensación en las situaciones en las que se da una falta de motivación laboral y el individuo percibe sus propias capacidades laborales, esta definitivamente es la respuesta a la situación presentada donde los empleados asisten por compromiso y empatía más que por la remuneración salarial .

### Grafica N-11

Ilustración 14- ¿Usted ha contemplado la posibilidad de renunciar por motivos relacionados el salario o condiciones laborales?



**Pregunta N- 11.** El (86,36%) Tiene intención de renuncia lo que indica una debilidad del vínculo con la Dirección debido a estos factores 19 de los 22 trabajadores encuestados manifiestan un estado de "insatisfacción laboral". Si el salario y las condiciones no mejoran la intención de renuncia persistirá. El salario no cubre las necesidades fisiológicas (comida, techo) y las necesidades de seguridad (estabilidad económica, salud) deberían ser cubiertas varios encuestados afirman tener otros trabajos para incluso poder tener efectivo para asistir a la Universidad, aunque el ambiente laboral sea bueno no es suficiente para retener el capital humano. Aunque la constitución en el artículo 91. Nos dice que el dinero percibido debe ser suficiente para cubrir las necesidades de vivienda, salud, y recreación además debe ser aumentado anualmente.

**Grafica N-12**

Ilustración 15- ¿Su trabajo es fuente de Stress?



**La pregunta N-12.** El (86,36%) de los encuestados indican que sienten estrés en el trabajo, los 19 trabajadores encuestados aclaran que hay procesos que generan más trabajo con menos tiempo para realizarlo, aunque acotan que no es frecuentemente el estrés laboral dentro de la Dirección es más susceptible en algunos cargos donde la responsabilidad es mayor sobre todo en los coordinadores y jefes de unidad esto según lo manifestado podría ser causado por el sobrecargo. Exceso de tareas, plazos muy ajustados, alta velocidad de trabajo falta de equipos óptimos y poca autonomía sobre el trabajo a realizar ya que en la dirección el trabajo también depende de los Vicerrectorados y otras dependencias.

**Grafica N-13**

*Ilustración 16- ¿Las condiciones en las que realiza su trabajo son las más adecuadas?*



**La Pregunta N-13.**

El (82%) de los encuestados afirman que sí, que sus condiciones laborales son adecuadas para desempeñar sus actividades, aquí la pregunta fue general no se distinguió entre el entorno físico ni el organizacional la mayoría de los encuestados afirman que sí, las condiciones son adecuadas, mas no perfectas, ya que hay carencias en equipos de oficina artículos e insumos mientras que el (18 %) que está en desacuerdo con lo anterior. Es la muestra recogida en una unidad que presenta más carencias que el resto de oficinas adscriptas a la Dirección

**Grafica N-14**

Ilustración 17- ¿Ha pensado en cambiar de departamento?

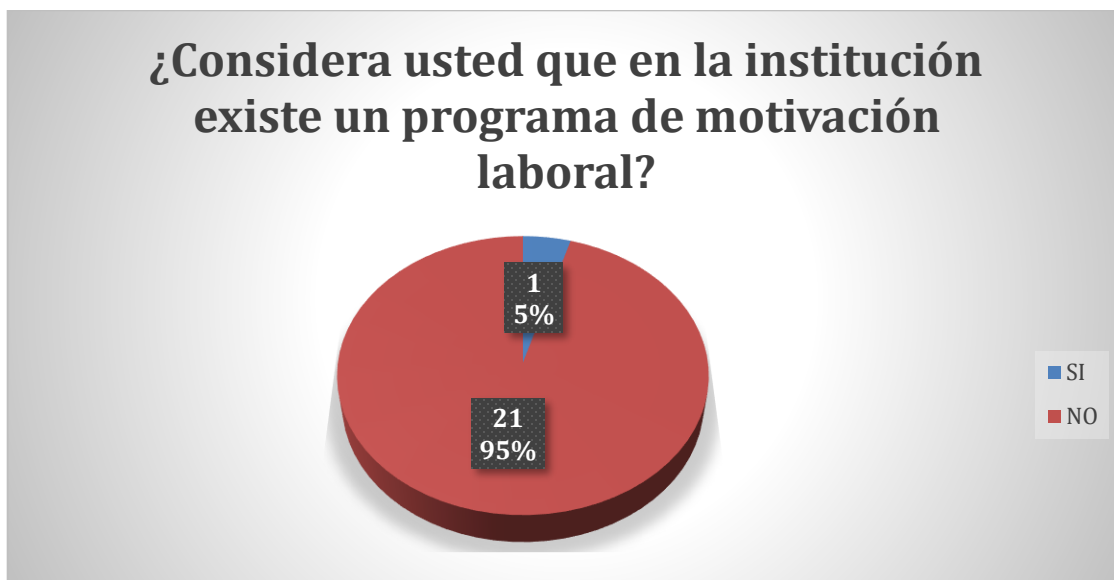


#### Pregunta N-14.

Más de dos tercios de las personas encuestadas él. (68,18%) han considerado cambiar de departamento. Por cada persona que decide quedarse, aproximadamente 2 personas están pensando en mudarse. Si el ambiente en el departamento actual es tenso o carece de compañerismo, Estos buscarían n un nuevo lugar donde se sientan integrados otra razón podría ser sentir que ha llegado a un "techo" en su posición actual y busca el cambio para desarrollar su máximo potencial como lo son, deseo de cambio de al salario, las políticas de la empresa o la relación con el jefe, El otro (31.82 %) se siente bien en la Dirección. No se han replanteado la opción de cambiar de oficina actualmente.

**Grafica N-15**

*Ilustración 18- ¿Considera usted que en la institución existe un programa de motivación laboral?*



**Pregunta N-15.**

En este ítem los 22 encuestados negaron conocer de algún programa motivacional dentro de la universidad esta pregunta es de gestión institucional el (95%) de la muestra quiere sentirse parte de un sistema organizado que cuida del empleado en todos los ámbitos incluido el emocional.

## CAPITULO V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

El presente análisis de la motivación laboral en la Dirección de Talento Humano revela una estructura organizacional con tención critica .la evidencia recopilada a través de los indicadores de la teoría de la auto determinación y el modelo de demandas y recursos permite establecer que el equilibrio entre la responsabilidad profesional y la compensación económica se ha roto A continuación, se presenta las conclusiones derivadas del diagnóstico y las recomendaciones orientadas a mitigar el impacto de la sobre carga de funciones y la precariedad de incentivos .

Para describir los indicadores de motivación y de disposición de las funciones del equipo de trabajo en la Dirección Central de Talento Humano, se presenta la siguiente matriz que sistematiza los indicadores claves para analizar el estado actual de la motivación laboral.

La matriz está fundamentada principalmente en la teoría de la autodeterminación de Richard Ryan y Edward Deci, la cual es el marco científico más aceptado para entender la motivación humana en contextos organizacionales, haciendo énfasis en dos problemas que se presentan en la Dirección Central, tales como son la sobrecarga de trabajo y los bajos salarios así mismo la matriz se apoya en otras teorías complementarias que incorporan principios del modelo de demanda y recursos laborales.

A continuación, se presenta la fundamentación teórica de la matriz.

**1.**Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci) postura que la motivación fluctúa en un continuo que va desde a motivación (falta de intención) hasta la motivación intrínseca en la Dirección de Talento Humano el incumplimiento de las necesidades básicas (salario) y la

falta de autonomía desplazan al personal a una motivación extrínseca de control, o peor aún, hacia la desmotivación.

## 2. Modelo de Demandas y Recursos Laborales

Explique la salud organizacional depende del equilibrio entre las demandas, en este caso de estudio: multitareas, coordinaciones múltiples, presión y los recursos: incentivos económicos, reconocimientos, apoyo. Cuando las demandas son altas y los recursos son nulos el resultado inevitablemente es el agotamiento y el deterioro del desempeño.

### Matriz de Indicadores Motivacionales y Operativos

*Tabla 4- Matriz de Indicadores Motivacionales y Operativos*

<b>Marco teórico</b>	<b>Dimensión/Variable</b>	<b>Indicador Critico</b>	<b>Evidencia de la Problemática</b>
<b>Teoría de Ryan &amp;Deci</b>	Motivación Extrínseca (Regulación Externa)	Suficiencia de ingresos	El salario no cubre la canasta básica familiar, forzando la desvinculación emocional del rol
<b>Modelos de Demandas</b>	Carga de Trabajo	Índice de Multitareas	Personal ejerciendo 2 o más coordinaciones generando fatiga cognitivas y sobre carga
<b>Teoría de Ryan &amp; Deci</b>	Necesidad de competencia	Eficiencia en el desempeño	La sobrecarga impide que el trabajador se sienta eficaz, dando su auto estima personal

<b>Modelo de Recursos</b>	Recursos organizacionales	Reconocimiento formal	Ausencia de estímulos simbólicos ascensos que compensen el esfuerzo extra
<b>Teoría de Ryan &amp; Deci</b>	Necesidad de Autonomía	Control sobre el Rol	La presión por atender múltiples áreas reduce la libertad para innovar o planificar
<b>Integración de teorías</b>	Estado motivacional final	Disposición funcional	Actitud reactiva (hacer lo mínimo) debido al desequilibrio entre exigencia y recompensa

Considerando la matriz anterior, la Dirección de Talento Humano conoce el riesgo de la a motivación que según Ryan & Deci, cuando el personal percibe que sus acciones no tienen efecto sobre su bienestar económico, el sueldo no cubre necesidades básicas (no alcanza) entran en estado de indefensión que anula la disposición final.

También, se puede decir que, según el método de Demandas y Recursos la Dirección de Talento Humano, ha transitado por el proceso de erosión, dado que las múltiples coordinaciones sin intensivos actúan como una fuga de energía el personal no está motivado para ser eficiente, sino que está sobreviviendo a las demandas diarias lo que compromete la calidad de la dirección Central de Talento Humano.

- Erosión de la calidad motivacional: se concluye que el personal ha transitado de una motivación intrínseca (compromiso por vocación) a una a motivación. Esto se debe a que el salario actual no cubre las necesidades básicas, lo que impide que el trabajador se enfoque en la calidad de sus funciones al estar en un estado de alerta constante.
- Agotamiento por multitareas: la asignación de múltiples coordinaciones a un mismo individuo ha generado una saturación de las demandas laborales. Esto disminuye el vigor del equipo e incrementa el riesgo de los errores operativos y reduce la disposición para la innovación, limitando al personal a tareas creativas.
- Falla de recursos protectores: la falta de reconocimiento formal e incentivos económicos actúan como un catalizador del burnout. Al no existir una retribución proporcional a la carga de trabajo, debilitando el sentido de pertenencia y aumentando la rotación del personal externa.

### **Recomendaciones**

- Sinceración Salarial y de Cargos:

Realizar una auditoría de puestos para ajustar los salarios de acuerdo con la complejidad de las funciones .es imperativo que el personal que ejerce múltiples funciones reciba una compensación por multifuncionalidad que garantice sus estabildades económicas y la de su familia.

- Reestructuración de la Carga Laboral:

Implementar un plan de redistribución de funciones o la contratación de personal de apoyo para las coordinaciones más críticas. el objetivo debe ser que cada profesional lidere un área específica, permitiendo el desarrollo de competencias y la mejora de la calidad del servicio.

- Programa de Reconocimiento No Económico:

En el corto plazo y mientras se gestiona ajustes salariales, establecer mecanismos de reconocimiento simbólicos y flexibilidad laboral como días libres por cumplimiento de metas o teletrabajo parcial, para aliviar la fatiga del equipo.

- Plan de capacitación y Crecimiento:

Diseñar metas de rutas claras donde al asumir mayores responsabilidades esté vinculado directamente a oportunidades de ascenso y aprendizaje especializado, transformando la sobre carga actual en un camino de crecimiento profesional valorado.

- Mejoramiento de las Equipos:

Se puede mejorar los equipos de trabajo incluso el sistema Terepaima, ha presentado fallas lo que genera situaciones de Stress, después de trabajar por largo rato la información o no se puede cargar o el sistema no abre ralentizando el trabajo y generando frustración, se puede hacer un levantamiento de informes por medio de los delegados de INPSASEL para también evaluar la ergonomía de las sillas y obtener un resultado que ayude a revertir esta inconformidad.

## Referencias

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ª ed.). Editorial Episteme.

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/>

Bernard, A. (2024). Liderazgo transformacional. Ediciones Díaz de Santos.

Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración (2ª ed.). Uyapal.

Chavarría, J. (2018). Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital [Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Biblioteca Central USAC.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [doi.org](https://doi.org/)

Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3ª ed.). Prentice Hall.

G, González, con su trabajo titulado, Empowerment Como Modelo De Gestión Gerencial En La Dirección General De La Empresa Aceites Y Solventes Venezolanos, S. A. (Vassa), Sede Guacara, Estado Carabobo Fecha: agosto 2021

Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., y Jones, N. W. (1957). A Path-Goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345-353.

Glasser, W. (1971). Reaching the unmotivated. *Science Teacher*, 38-41.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Kanfer, R., y Ackerman, P. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 470-482.

Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479-499.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.

Palella, S., y Martins, F. (2008). Metodología de la investigación cuantitativa (2ª ed.). FEDUPEL.

Porter, L. W., y Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Dorsey Press.

Quintero, E., Pérez, N., y Gómez, A. (2017). Manual de organización de la Dirección de Talento Humano. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

Ramírez, T. (2002). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (2ª ed.). Panapo.

Sánchez, M. (2012). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Puerto Cabello estado Carabobo [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo]. Repositorio Institucional UC.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de investigación* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". (2002). Resolución Nª 2002/110, Punto Nº 02 sobre la Universidad. <https://unellez.edu.ve/portal/index.php?unellez>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

## Anexos

### Cuadro.7

#### Indicadores de "Insatisfacción Laboral "según análisis del cuestionario

Tabla 5- Resultados de la encuesta

Pregunta	Si (p)	No (q)
Pregunta 1	22	0
Pregunta 2	21	1
Pregunta 3	18	4
Pregunta 4	21	1
Pregunta 5	20	2
Pregunta 6	21	1
Pregunta 7	21	1
Pregunta 8	21	1
Pregunta 9	1	21
Pregunta 10	1	21
Pregunta 11	19	3
Pregunta 12	19	3
Pregunta 13	18	4
Pregunta 14	15	7
Pregunta 15	1	21

Tabla 6 - Proporciones de p, q y pq

P1	1.000	0.000	0.0000
P2, P4, P6, P7, P8	0.955	0.045	0.0430 (x5)
P3, P13	0.818	0.182	0.1489 (x2)
P5	0.909	0.091	0.0827
P9, P10, P15	0.045	0.955	0.0430 (x3)
P11, P12	0.864	0.136	0.1175 (x2)
P14	0.682	0.318	0.2169
Suma ( $\sum p \cdot q$ )			1.1604

Sustituimos los valores:

- $k = 15$
- $\sum p \cdot q = 1.1604$
- $\sigma_t^2 = 14.85$

$$r_{KR20} = \frac{15}{14} \left( 1 - \frac{1.1604}{14.85} \right)$$

$$r_{KR20} = 1.0714 \cdot (1 - 0.0781)$$

$$r_{KR20} = 1.0714 \cdot 0.9219$$

$$r_{KR20} \approx 0.98$$

Ilustración 19- Cálculo del Coeficiente Kuder Richardson KR20

Tabla 7- Cuadro de Resultados de la encuesta

N.º	ÍTEM	SI	NO
1	¿Le gusta el trabajo que desempeña?	22 Encuestados 100%	0
2	¿Considera que el trabajo que desempeña es acorde a sus capacidades?	21 Encuestados 95,45%	1 Encuestado 4,55%
3	¿Su entorno laboral es fuente de motivación laboral?	18 Encuestados 81,82%	4 Encuestados 18,18%
4	¿El trabajo que realiza le hace sentir importante?	21 Encuestados 95,45%	1 Encuestados 4,55%
5	¿El gerente reconoce la labor del talento humano en cada actividad que se desarrolla en la institución?	20 Encuestados 90,91 %	2 Encuestado 9,09%
6	¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones que impacten en su entorno laboral?	21 Encuestados 95,45%	1 Encuestados 4,55%
7	¿Tiene posibilidades de ascenso?	21 Encuestados 95,45%	1 Encuestados 4,55%
8	¿Su trabajo le estimula a seguir formándose profesionalmente?	21 Encuestados 95,45%	1 Encuestados 4,55%
9	¿Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza?	1 Encuestados 4,55%	21 Encuestados 95,45%
10	¿La remuneración económica que recibe es un factor de motivación en su trabajo?	1 Encuestados 4,55%	21 Encuestados 95,45%
11	¿Usted ha contemplado la posibilidad de renunciar por motivos relacionados el salario o condiciones laborales?	19 Encuestadas 86,36%	3 Encuestadas 13,64
12	¿Su trabajo es fuente de Stress?	19 Encuestadas 86,36%	3 Encuestadas 13,64
13	¿Las condiciones en las que realiza su trabajo son las más adecuadas?	18 Encuestados 81,82%	4 Encuestados 18,18%
14	¿Ha pensado en cambiar de departamento?	15 Encuestadas 68,18%	7 Encuestadas 31,82%
15	¿Considera usted que en la institución existe un programa de motivación laboral?	1 Encuestados 4,55%	21 Encuestados 100%

Barinas, 25 de noviembre de 2025

Ciudadana(o): Msc Avilio Vergara

Presente. -

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)** ; requisito exigido, para optar al Grado de Licenciados en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo investigativo. Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despiden de Usted.

Atentamente



**Ana Amelia Camargo**  
**C.I.V N° 16.282.712**

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar el estado de la motivación laboral en la Dirección Central De Talento Humano de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la percepción del personal respecto al reconocimiento y los incentivos económicos otorgados por la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.
- Determinar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ofrece la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ para el desarrollo de las competencias del personal.
- Describir los indicadores de motivación y de disposición de las funciones del equipo de trabajo en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**Carta de Validación**

Yo, AVILIO VERGARA, titular de la Cedula Identidad N.º 12.554.216, por medio de la presente certifico que he leído y evaluado los instrumentos de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)**; presentado por las Bachiller: Ana Amelia Camargo, C.I.V N° 16.282.712, para optar al Título de Licenciados en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 25 días del mes Noviembre del 2025.

Firma

C.I.V. 12.554.216



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**NOMBRE Y APELLIDO:** Msc AVILIO VERGARA C.I.  
N° 12.554.216 PROFESIÓN: PROFESOR EN EL  
SUBPROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS.

Fecha de la Validación: 25-11-2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		

Observaciones:

Firma \_\_\_\_\_

Barinas, \_\_\_15\_ de diciembre de 2025

Ciudadana(o): JOSÉ VEGA \_\_\_\_\_

Presente. -

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)** ; requisito exigido, para optar al Grado de Licenciados en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo investigativo. Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despiden de Usted.

Atentamente



---

**Ana Amelia Camargo**  
C.I.V N° 16.282.712

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General.**

Analizar el estado de la motivación laboral en la Dirección Central De Talento Humano de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

#### **Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la percepción del personal respecto al reconocimiento y los incentivos económicos otorgados por la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.
- Determinar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que ofrece la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ para el desarrollo de las competencias del personal.
- Describir los indicadores de motivación y de disposición de las funciones del equipo de trabajo en la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**Carta de Validación**

Yo, JOSÉ VEGA, titular de la Cedula Identidad N.º 12.839.271 de la presente certifico que he leído y evaluado los instrumentos de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado : **MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)**; presentado por las Bachiller: Ana Amelia Camargo, C.I.V N° 16.282.712, para optar al Título de Licenciados en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 15 días del mes Diciembre del 2025.

Firma

C.I.V. 12.839.272



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**NOMBRE Y APELLIDO:** JOSÉ VEGA C.I. N° 12.839.271 PROFESIÓN:  
PROFESOR EN EL SUBPROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONOMICAS.

Fecha de la Validación: 15-12-2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		

Observaciones:

Firma \_\_\_\_\_

Barinas, 30 de noviembre de 2025

Ciudadana(o): HUGO QUIROGA

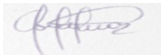
Presente. -

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)** ; requisito exigido, para optar al Grado de Licenciados en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo investigativo. Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despiden de Usted.

Atentamente



**Ana Amelia Camargo**  
**C.I.V N° 16.282.712**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General**

Analizar el estado de la motivación laboral en la Dirección Central De Talento Humano de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el nivel de motivación intrínseca que pueda ser negativa y afecte el rendimiento en todas las coordinaciones de la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.
- Determinar factores que impulsen la motivación laboral y que disminuyan el ausentismo laboral dentro de la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.
- Describir las herramientas que generan cambios y que motiven a los empleados de la Dirección Central de Talento Humano de la UNELLEZ.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**Carta de Validación**

Yo, HUGO QUIROGA titular de la Cedula Identidad N.º 16.191.374, por medio de la presente certifico que he leído y evaluado los instrumentos de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)**; presentado por las Bachiller: Ana Amelia Camargo ,C.I.V N° 16.282.712, para optar al Título de Licenciados en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 30 días del mes Noviembre del 2025.

Firma

C.I.V. 16.1921.374



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**NOMBRE Y APELLIDO:** HUGO QUIROGA C.I. N° 16.191.374 PROFESIÓN:  
PROFESOR EN EL SUBPROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONOMICAS.

Fecha de la Validación: 30 -11-2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		

Observaciones:

Firma \_\_\_\_\_

Barinas, \_\_\_\_23\_de diciembre de 2025

Ciudadana(o): HUGO QUIROGA

Presente. -

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN CENTRAL DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)**; requisito exigido, para optar al Grado de Licenciados en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo investigativo. Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despiden de Usted.

Atentamente



---

**Ana Amelia Camargo**  
**C.I.V N° 16.282.712**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General.**

Analizar el impacto de la Motivación Como Agente de Cambio en la Dirección de Talento humano de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (VPDS) Barinas

#### **Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el nivel de motivación intrínseca que pueda ser negativa y afecte el rendimiento en todas las coordinaciones de la Dirección de Talento Humano en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.
- Determinar factores que impulsen la motivación laboral y que disminuyan el ausentismo laboral dentro de la Dirección de Talento Humano en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.
- Describir las herramientas que generan cambios y que motiven a los empleados de la dirección de Talento Humano a de la Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. VPDS adscriptos a Central.

**El Presente Cuestionario fue el Instrumento utilizado Con Finalidad de medir la Motivación laboral En La Dirección Central Del Departamento De Talento Humano De La Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (VPDS)**

**Información de participante**

Sexo: F ( ) M ( )

Tiempo laborando en la institución ( )

Nivel académico (Universitario)

**Instrucciones:** Por favor leer cuidadosamente las preguntas y conteste con la opción que considere, Toda la información es de carácter confidencial.

Marque con una (x) según sea su respuesta con la mayor sinceridad posible.

1- ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

A- SI ( )

B-NO ( )

2- ¿Considera que el trabajo que desempeña esa acorde a sus capacidades?

A- SI (X)

B-NO ( )

3- ¿Su entorno laboral es fuente te de motivación laboral?

A- SI ( )

B-NO ( )

4- ¿Su trabajo es fuente de Stress?

A- SI ( )

B-NO ( )

5- ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones que tengan impacto en su entorno laboral

A- SI ( )

B-NO ( )

6- ¿El trabajo que realiza la hace sentir importante?

A- SI ( )

B-NO ( )

7- ¿Tiene posibilidades de ascenso?

A- SI ( )

B-NO ( )

8- ¿Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza?

A- SI ( )

B-NO ( )

9- ¿Su trabajo le estimula a seguir formándose profesionalmente?

A- SI ( )

B-NO ( )

10- ¿El gerente reconoce la labor del talento humano en cada actividad que se desarrolla en la institución?

A- SI ( )

B-NO ( )

11- ¿Las condiciones en las que realiza su trabajo son las más adecuadas?

A- SI ( )

B-NO ( )

12- ¿La remuneración económica que recibe es un factor de motivación en su trabajo?

A- SI ( )

B-NO ( )

13- ¿Ha pensado cambiar de departamento?

A- SI ( )

B-NO ( )

14 ¿-Usted ha contemplado la posibilidad de renunciar por motivos relacionados con el salario o condiciones laborales?

A- SI (X)

B-NO ( )

15- ¿Considera Usted que en la institución existe un programa de motivación laboral?

A- SI ( )

B-NO (X)