



GENERANDO CONOCIMIENTO

CIENCIAEDUC
REVISTA CIENTÍFICA
ISSN: 2610-816X.

REVISTA SEMESTRAL
VERSIÓN DIGITAL

REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

Volumen 6 Número 1

ENERO 2023



ESTA OBRA ESTÁ BAJO UNA LICENCIA
CREATIVECOMMONS ATRIBUCIÓN NO -
COMERCIAL 4.0 INTERNACIONAL



ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (UNERG),
SECTOR MERECURITO, CALABOZO, GUÁRICO-
TELÉFONO: 0246-8713093



MSc. Carmen Jackelin Luna

Comercial Lubimar, C.A. Venezuela.

Correo Electrónico: bsmlcjuna20@gmail.com Código ORCID: <https://orcid.com/0000-0001-9086-3763>

Como citar este artículo: Carmen Jackelin Luna (2023), "Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano." (1-15)

Recibido: 19/09/2022

Revisado: 22/09/2022

Aceptado: 22/10/2022

Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano

RESUMEN

El propósito del siguiente artículo científico, transitó a analizar la transformación organizacional universitaria y sus implicancias en el recurso humano, pues las universidades, como organización, poseen como norte vencer las sombras de la ignorancia, producto del trabajo doctoral de la investigadora de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Doctorado en Ciencias Sociales, al deambular por el siguiente marco teórico: Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1932) y la Teoría de la Incertidumbre de Zadeh (1998), lo cual incluye el marco legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Ley de Universidades (1970) y Reglamento del Personal Académico en Acta 1335, Resolución 2021/24, Punto 01 (2021) de la universidad citada, desde el paradigma cualitativo, que acompañó el diseño documental mediante la hermenéutica de Martínez (2010) en la línea de investigación Desarrollo Humano Integral de la revista CIENCIAEDUC de la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos, cuyos resultados definen el reto de la transformación organizacional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, de manera que en las conclusiones se expone que las implicancias en el recurso humano se determinan en base a esquemas de competencias profesionales.

Descriptores: Marco Teorético, Marco Legal, Transformación, Universitaria, Recurso Humano, Motivación, Rol Gerencial.

Reseña Biográfica: Doctorante de Ciencias Sociales Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Venezuela, Magister Scientiarum en Gerencia General UNELLEZ Lcda. En Contaduría Pública UNELLEZ, Administrador Comercial Lubimar, C.A, San Fernando de Apure.



MSc. Carmen Yaquelin Luna

Comercial Lubimar, C.A.

Email: bsmlcjuna20@gmail.com Orcid code: <https://orcid.com/0000-0001-9086-3763>

How to cite this article Carmen Yaquelin Luna (2023), "University Transformation Organization: Implications On Human Resources." (1-15)

Received: 19/09/2022 Revised: 22/09/2022 Accepted: 22/10/2022

University Transformation Organization: Implications On Human Resources.

ABSTRACT

The purpose of the following scientific article, is aimed at analyzing the university organizational transformation as its implications on human resources, due universities organizations, has as a goal to overcome the shadows of ignorance, as a product of doctoral work researcher at the National Experimental University of Western Plains Ezequiel Zamora from Social Sciences, wandering through the theoretical framework of Mayo's (1932) Human Relationships, and Zadeh's (1998) Uncertainty Theory, which includes legal framework of Bolivarian's Republic of Venezuela (1999), Universities Law (1970), and document 1343, Resolution 2021/24, Point 01 of Staff Regulations from that university, since qualitative paradigm which it's followed documental design, through Martinez (2010) hermeneutical method, on research line Integral Human Development from CIENCIAEDUC magazine of Experimental National University Romulo Gallegos, which results shows define organizational transformation challenge of Experimental National University of Western Plains Ezequiel Zamora, so in conclusions, was exposed that human resource implications was determinates on professional competences schemes.

Descriptors: Theoretical Frame, Organizational University Transformation, Human Resource, Juridical Approach, Motivation

Biographical Review: Experimental National University of Western Plains Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Venezuela Doctoral Student on Social Sciences, General Management Master Degree (UNELLEZ), Public Accountant (UNELLEZ) Lubimar Market, C.A.. Management (Apure, Venezuela)



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones universitarias como estructuras formativas, vienen produciendo transformación organizacional desde hace más de dos (2) décadas en Venezuela, sobre todo en la educación universitaria, la cual conlleva el discurso y disposición legal, condición participativa de la comunidad universitaria y equipo docente; algunas con modelo de carácter experimental comprendido en la Ley de Universidades (1970), por lo que es insoslayable avizorar desde su propia realidad debido a que "...se despliega con particularidades...como la masificación...en la provisión del servicio." (Fardela y Alonso, 2021, 68)

Estas perspectivas permiten atisbar que las instituciones públicas que deben promover la participación, son las dedicadas a la educación adscritas al Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEU), a sus lineamientos y la Misión Alma Mater, al encontrarse en proceso de transformación y modernización; pues tal proceso ha conllevado imposición en cargos que requieren voto de la comunidad educativa, así como imposición por traslados de otras universidades, situación que ha conllevado a un malestar generalizado debido a la inconsulta colectiva.

En tal sentido, el objetivo del siguiente artículo científico, es analizar la transformación organizacional universitaria y sus implicancias en el recurso humano, desde una perspectiva cualitativa-sistémica, como investigación documental, bajo el método hermenéutico que sugiere Martínez (2010), justificada como producto derivado de la tesis doctoral del programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la investigadora, al detectar ciertas contradicciones en la trayectoria de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional (VPDR) para esa transformación organizacional universitaria y sus implicancias en el recurso humano.

Marco Teorético

Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1932)

La teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1932) surgió del experimento Hawthorne, como movimiento reactivo y opositor a la teoría clásica administrativa; para contrarrestar la tendencia a la deshumanización del trabajo al aplicar rigurosos métodos, con cuatro (4) causas

"Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano"



Volumen 6 Número 1 Enero a Julio 2023 Revista Semestral- Venezuela

fundamentales:”.. a) necesidad de humanizar y democratizar la administración, b) emergencia de las ciencias humanas al enfatizar la filosofía pragmática de Dewey y la psicología dinámica de Kart Lewin esenciales para el humanismo y d) el experimento Hawthorne 1932”. (Tovar, 2019, 24): La influencia de los resultados de este experimento, delinearon principios básicos de la escuela de relaciones humanas, apreciando los que menciona 1) :

..(a) el nivel de producción depende de la integración social y no de la capacidad física del trabajador, b) el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo, no reacciona individualmente como miembro de grupo, c) el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas sociales, las personas las motiva la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de grupos sociales en que conviven.(Tovar, 2019, 25)

Por lo tanto, del experimento Hawthorne según lo menciona emergen: “..d) concepto de organización informal. e) relaciones humanas como acciones y actitudes resultantes del contacto ... f) contenido del cargo que influye en la moral del trabajador.. g) Énfasis en aspectos emocionales...”(Tovar (2019, 25) de manera que, estos elementos deben ser transformados por la universidad a beneficio común, porque las instituciones son las que se quedan en el escenario, mientras que los individuos, son temporales.

Teoría de las Expectativas de Vroom(1998)

Es considerada, como una teoría motivacional, complementada por Lawler, citado por Veytia y Contreras, (2019, 8); cuyo contenido sostiene que “...los individuos son seres pensantes que tienen creencias y albergan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros...la conducta es el resultado de elecciones y las alternativas están basadas en creencias y actitudes” , por lo tanto, una persona motivada puede impulsar a que: 1) el esfuerzo redunde en desempeño aceptable, 2) este será recompensado 3) con alto valor positivo, y al combinarlos: influye en la motivación en términos de probabilidad.

En consecuencia, la expectativa es la probabilidad que asigna un individuo cuyo esfuerzo laboral será seguido por un determinado nivel de desempeño a través de:

“Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano”



Volumen 6 Número 1 Enero a Julio 2023 Revista Semestral- Venezuela

Instrumentalidad: que puede ser negativa o positiva la cual varía de cero (0) a uno (1)..con valencia: como valor asignado por el individuo a varios resultados.... Las valencias forman una escala de -1 (resultado no deseado) a +1 (resultado muy deseado)...en este orden la motivación (M) expectativa (E), instrumentalidad (I) y valencia (V) se relacionan unas con otras por la ecuación: $M = (E) \times (I) \times (V)$. (Veytia y Contreras, 2019, 9)

Por lo que la expectativa al identificarse en cualquier valoración numeraria o de diferencial semántico, describe condiciones en las que se encuentran éstas por parte del recurso humano universitario, lo cual llama a la reflexión, porque también implica no una mirada, sino una revisión humana de las implicancias en dicho recurso respecto a: su estado emocional, y participativo, porque el ser humano posee apegos de cualquier índole: sentido de pertenencia, emociones positivas o reactivas y todo lo que éste refleja en su praxis cotidiana, de ahí que estos principios deberían considerarse en la transformación universitaria.

Marco Jurídico

Respecto al marco jurídico que sustenta tal transformación, se observó que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), refiere en su preámbulo lo atinente a la participación, otorgándole connotaciones de derecho y deber corresponsable en lo político, económico, social, cultural y laboral entre otras prolongaciones, igualmente en el articulado referido a la participación, se destaca el contenido del artículo 62 (ejusdem.), el cual dispone que:

La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber ser de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica. (CRBV, 1999, 12)

Esta mirada se holograma en el espíritu constitucional, advirtiendo que el Plan de la Patria, (2019-2025), planteó la consolidación de la transformación universitaria, que emerge de su continuidad desde el Plan de Desarrollo Económico y Social "Simón Bolívar" (2007-2013), el cual contempló lo referido a la Democracia Protagónica Revolucionaria exhortando a organizarse para concretar ventajas para la cooperación, por lo que se considera que el marco normativo determina la acción del recurso humano para transformarse, cuyas implicancias radican en su cumplimiento para responder proactivamente a la transformación.

"Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano"



Transformación Universitaria

La transformación, propende la concreción distinta a lo que se es, no obstante, la mutación organizacional pasa por su historia como constructo colectivo de quienes la integran y a quienes corresponde llevar a cabo su metamorfosis, que puede ser rápida o lenta, por iniciativa propia o por aliento de otros. El deseo de cambio o transformación, de suyo, manifiesta la insatisfacción del estado actual, y contiene al mismo tiempo, el deseo de alcanzar el estado utópico de aquello que, por ahora no es, como tampoco es el pasado por lo que se recorre un camino hacia un nuevo horizonte.

De ahí que para corroborar la transformación universitaria, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) llevó a cabo la 3ª Conferencia Mundial de Educación Superior (2022), donde expusieron que:

...la calidad y el valor añadido de la educación superior han estado en el centro de la investigación y el diálogo internacional sobre políticas, y se ha exigido a los sistemas y a su organización que justifiquen su relevancia en una desconcertante serie de aspectos, entre los que se incluyen: qué y cómo enseñan las instituciones de educación superior.(UNESCO, 2022, 1)

Desde estas perspectivas, el valor añadido se adhiere a la capacidad transformadora, que se considera insuficiente al no acompañarse de inversión a través de las políticas públicas que recuperen el voto universitario para elegir a sus directivos y profesorado, que demandan: "...equipamiento, formación, tiempo y acompañamiento para que la personalización del aprendizaje sea una realidad en las aulas"(Coll, Membrive y Pucercós, 2022, 91), al destacar que las universidades son estructuras que para adaptarse, evidencian transformacional incrementar comunicación entre los miembros de la academia.

En el caso de Venezuela, tal transformación universitaria se ha venido manifestando a raíz de decisiones por ser más incluyente, adosando instituciones como la Misión Alma Mater, al transformar instituciones y colegios universitarios para aperturarse como universidades experimentales, sin embargo ya existía desde el año 1976 la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (UNELLEZ), que actualmente se disgrega con personal formado en las municipalizadas, pero que lógicamente aspiran al ascenso a través de la formación continua y el consiguiente relacionamiento político institucional.

“Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano”



Recursos Humanos

Los recursos humanos, se definen constitucionalmente en el Artículo 104, al indicar lo siguiente: “..la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica”(CRBV, 1999, 21), en consecuencia se considera un activo del ejecutivo nacional y del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) con alto valor agregado resultando ser la :

Fuerza de trabajo diversa dotada de las competencias adecuadas para afrontar el futuro: fomentar la implicación e inclusión del personal, captación, desarrollo, implicación y conservación del personal y directivos diversos y calificados. Propicio al empoderamiento: reforzar la capacidad de liderazgo (Organización Internacional del Trabajo, 2002, 7)

De esta forma, la UNELLEZ, refleja una fuerza laboral dinamizada, comprometida y variada, favorecida por procesos concurrentes de movilidad y contratación, sustentada en “..aprendizaje permanente, apoyo a transiciones laborales y programa transformador ...que coloca en primer plano al desarrollo de la capacidad”(Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021, 8), razón por la cual debería crear puentes entre sindicatos, dirección de personal y altas autoridades, a fin de interactuar en la transformación en sinergia, que redunde en el bienestar colectivo, a través de decisiones en conjunto, para develar acuerdos entre partes.

Motivación

La motivación es la fuerza motriz de toda acción, de este modo, el ser humano por naturaleza se motiva a satisfacer necesidades básicas, que evolucionan a lo largo de su vida, considerándose como factor clave para edificar la gestión humana desde el recurso humano universitario, que incumbe un ambiente organizacional para aportar y solucionar ,porque la motivación es una pirámide, en cuya base se identifican “..las necesidades básicas y esenciales; en la cúspide las más trascendentes...y para ello debe satisfacer necesidades cada vez más complejas y que necesitan más tiempo para ser cumplidas..”(Padovan, 2020, 14)



Volumen 6 Número 1 Enero a Julio 2023 Revista Semestral- Venezuela

En estas instancias, otros lo califican como estimulación, la cual se entiende como "...intervención orientada a incitar la ejecución de acciones que ayuden a utilizar y expresar las potencialidades desde niveles superiores de satisfacción de necesidades y expectativas" (Torres, Alzuri, López, 2022, 585), por lo tanto, dicha estimulación o motivación debe promocionar el desarrollo de la participación, de forma autónoma del individuo en cualquier ámbito, porque se observa además de la interacción docente-estudiante, la interacción triangulada entre autoridades de diversos órganos universitarios.

Rol Gerencial

La expresión del rol gerencial, obliga a considerarle clave para tales fines a un modelo de gestión humana participativa desde la transformación organizacional contextualizado en el recurso humano universitario, al enmarcarse en la estrategia de la ética del hecho público, que incumbe a la gerencia pública por intermedio de la gerencia humana para gestionar y propiciar un ambiente organizacional que sea capaz de lograr la aportación y participación de las personas, al tiempo de satisfacer sus demandas, lo cual requiere de una gerencia con las personas, tarea que toca a la gestión humana, conjugada con toda la jerarquía institucional, pues todo el equipo gerencial, se constituye en gestores humanos dado su labores con las personas.

En este orden de ideas, la UNELLEZ, desde el Acta 1335, Resolución 2021/24 de fecha 23 de Agosto del 2021, Punto 01, colocó el Reglamento del Personal Académico, cuyo Artículo 17 expresa el ingreso de personal académico permanente por varias vías: "...a) concurso público ordinario, b) oposición por categorías y c) por traslado desde otras universidades, lo cual genera transformación desde diferentes aristas, al ser estas docentes a dedicación exclusiva, tiempo completo, medio tiempo o convencional con un máximo de siete (7) horas académicas"(UNELLEZ, 2021, 5), exigiendo la formación continua a todo su personal.

MÉTODO

En relación al método, debe explicarse que la investigadora se adhiere al paradigma cualitativo sistémico, bajo la investigación documental y metódica hermenéutica que es "...consciente o inconscientemente...por su propia naturaleza: interpretativa" (Martínez, 2010: 96), por lo que se aplicaron cánones de la observación no participante en el escenario de la UNELLEZ, en el VPDR, como técnica de recolección de información se aplicó la observación participante y el

"Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano"



análisis de contenido, para posteriormente contrastarla en los documentos obtenidos, identificar los resultados y producir la discusión y conclusiones que amerita.

RESULTADOS

Los resultados indican la interacción teórica entre las Relaciones Humanas de Mayo (1932)) y la Incertidumbre de Zadeh(1998), y al imbricar el marco legal de la CRBV (1999) Ley de Universidades (1970) y Reglamento del Personal Académico en Acta 1335, Resolución 2021/24, Punto 01 (2021) de la UNELLEZ, indicaron que la transformación organizacional universitaria: posee implicancias en el recurso humano altamente sistémicas y depende de ese recurso humano, gestionar ante las instancias superiores y a través de sus propias motivaciones, aspirar a mantenerse en esa casa de estudios y aspirar a otros espacios de mayor relevancia jerárquica.

Todos los elementos que integran una transformación organizacional universitaria, deben insertarse como punto de partida en el ámbito normativo, a partir de ahí, las teorías que explican el comportamiento de la organización universitaria o de los participantes en diversos roles de la academia, forman parte de los propósitos nacionales, que particularmente se encuentran dibujados en el Plan de la Patria 2019-2025, a través de la Misión Alma Mater, de ahí que emergen diversos procesos de interacción entre el recurso humano universitario y la motivación por conquistar un espacio a nivel regional.

DISCUSIÓN

Ejecutar la discusión de lo planteado a través del arqueo documental, y lograr un análisis de contenido para exponer una hermenéusis que muestre el sentir de las instituciones como de lo aprehendido a través de la observación no participante, evidencia un que la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1932), instan a subsanar la necesidad de humanizar y democratizar la administración de personal, lo cual significa que por la teoría de las expectativas de Vroom (1998), el recurso humano posee la capacidad de movilizar su yo interno, para mejorar su presente y construir un futuro adecuado a sus expectativas, de este modo el marco jurídico se refuerza en lo concerniente a la producción de acciones transformadoras universitarias.

Tales elementos jurídicos, se entretajan para formar un telar normativo claro, que debe contar con el apoyo de todos los docentes de la universidad, sin embargo aunque la CRBV (1999) determine personas calificadas, pocos acceden con ese logro a la universidad, porque se van formando en el



Volumen 6 Número 1 Enero a Julio 2023 Revista Semestral- Venezuela

camino y así, tejen praxis y experiencia, por lo tanto desde el Plan de la Patria 2019-2025, se cuenta con planificación respecto a la transformación universitaria desde la Misión Alma Mater (2009), porque el “nuevo modelo educativo comprometido con la inclusión y la transformación social” .favorece la vinculación de “..Procesos de formación, investigación y desarrollo tecnológico”, para poder “..Arraigar la educación universitaria en todo el territorio nacional”(MPPEU, 2009:3)

En tal sentido, se considera que la transformación universitaria, debe emerger desde aguas abajo, porque esto implica la motivación al cumplimiento del Reglamento de la universidad, mayor motivación al logro del cuerpo docente, e integración desde el rol gerencial para exigir que el claustro se renueve cada cierto tiempo para permitir articular la transformación universitaria, que debería acogerse al “...principio de la cooperación solidaria”(MPPEU, 2019: 2), por lo que desde un intercambio de saberes, se concreten compromisos en todos los niveles de esta universidad: pregrado, posgrado, doctorado y posdoctorado.

CONCLUSIONES

Al proceder con el análisis de contenido, aplicando la hermenéusis que lleva a la investigadora a interpretarlos para poder apreciar la representatividad textual, puede concluirse que el marco normativo, exhorta desde la CRBV (1999) a la participación, lo cual incluye todos los sectores dentro de la universidad, de manera que a través del Plan de la Patria 2019-2025, se continúan los planes de desarrollo y de transformación universitaria, que la promueve hasta en los ámbitos de municipalidad, y desde el reglamento de la UNELLEZ para el personal docente, que conlleva directrices para ejercer concursos de oposición, aspectos que deben mejorar la transformación organizacional universitaria y las implicancias en el recurso humano.

En tal sentido, se identificó que tal transformación universitaria, propende al logro del conocimiento para que este eleve el desarrollo nacional, de manera que los inconvenientes que surjan en el proceso de selección de personal o autoridades queda claramente identificado dentro del Reglamento de Personal Académico; habida cuenta que se toman criterios del perfil para cada cargo o posición, además de la experticia obtenida a través de los años, lo cual se demuestra a raíz de la selección de las nuevas autoridades en septiembre del año 2022 para la UNELLEZ, de manera que se espera la transformación organizacional desde sus raíces, bajo elementos de diálogo, reconocimiento y sobre todo de interacción entre las autoridades y personal docente.

“Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano”



Volumen 6 Número 1 Enero a Julio 2023 Revista Semestral- Venezuela

Consecuentemente se concluye que el recurso humano, es un activo de la organización universitaria con valor agregado cuyas competencias, no pueden soslayarse, su preparación y dominio del área que maneja, para aspirar a cargos de alta jerarquía, al apoyarse en el nuevo reglamento de personal académico UNELLEZ (2021) para insistir en la votación interna y concurso de credenciales, porque los elementos materiales se relacionan a la legalidad del caso, los inmateriales confluyen con el aspecto teórico, la motivación y el rol gerencial que fundamentan las relaciones humanas para humanizar y democratizar la universidad en todas las áreas para aplicar lo pragmático.

“Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano”



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coll Cesar, Membrive Antonio, Miño-Puigcercós Raquel «*Personalización del Aprendizaje Escolar y Reforma Curricular: Hacia un Nuevo Modelo Educativo*» (Barcelona, OCTAEDRO-IDP/ICE, 2022), 91-98 Acceso 5 de octubre 2022.
https://www.octaedro.com/Educacion_con_sentido_transformador_en_la_universidad.pdf
- Constitución de la República Bolivariana De Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999. Caracas.
- Fardela Carla, Alonso Cano Cristina «*Universidades que Cuidan (y Descuidan). La Pandemia, una Oportunidad de ser y estar en la Academia*» (OCTAEDRO-IDP/ICE, 2022), 67-68 Acceso 5 de octubre 2022.
https://www.octaedro.com/Educacion_con_sentido_transformador_en_la_universidad.pdf
- Martínez Miguélez «*Miguel Nuevos paradigmas de la Investigación*», (Caracas, Editorial Alpha, 2010), 94-95.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU). Misión Alma Mater, «Decreto 6.650 del 24 de marzo de 2009, Gaceta Oficial N° 39.148 del 27 de marzo 2009». Caracas.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) «*Consejo de Administración 343.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2021 Sección de Programa, Presupuesto y Administración PFA Segmento de Personal*» (Ginebra, 2021), 1-2. Acceso 05 de Octubre 2022.
<https://www.ilo.org/gb.wcms/821895.pdf>
- Padovan Ignacio «*Teorías de la Motivación. Aplicación Práctica*» (Cocuy, Universidad Nacional de Cuyo, 2021), 14. Acceso 05 de octubre 2022. <https://www.uncuyo.edu.ar/teorias-de-la-motivacion-aplicacion-practica.pdf>
- Peiró, Rosario «*Teoría de las Relaciones Humanas*» (Economipedia.com, 2021), 1 Acceso el 04 de octubre 2022. <https://www.economipedia.com>
- Rivera Vargas Pablo, Miño Puigcercós Raquel, Passeron Ezequiel. «Educar con sentido transformador en la universidad». (Barcelona, OCTAEDRO-IDP/ICE, 2022), 25-88 Acceso 5 de octubre 2022.
https://www.octaedro.com/Educacion_con_sentido_transformador_en_la_universidad.pdf
- Torres Calzadilla, Zaidelis Lucrecia, Alzuri Barrueta, Noharis Sochi, López Rodríguez del Rey, María Magdalena «*El estímulo a la motivación por la lectura en el proceso de formación inicial docente universitaria*» (Cuba, Revista Universidad y Sociedad, 14(1), 2022), 584-588. Acceso el 05 de octubre 2022. <https://www.scielo.sld.cu/2218-360-rus-14-01-584.pdf>



Volumen 6 Número 1 Enero a Julio 2023 Revista Semestral- Venezuela

Tovar Daniel «Aspectos Otológicos, Epistemológicos y Metodológicos de la Teoría de las Relaciones Humanas según Elton Mayo (1982)» (Cojedes, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, 2019,9-25) Acceso el 04 de octubre 2022. <https://www.es.scribd.com/>

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. «Acta 1335, Resolución 2021/24 de fecha 23 de Agosto del 2021, Punto 01». *Reglamento del Personal Académico*. (Barinas, UNELLEZ, (2021), Acceso 05 de octubre 2022. https://www.unellez.edu.ve/REGLAMENTO_PERSONAL_ACADEMICO.pdf

Veytia Bucheli María Guadalupe, Contreras Cipriano Yessica «Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación». (México, Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo, 2010), 2-18 . Acceso el 04 de octubre 2022. DOI: 10.23913/ride.v9i18.413

“Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias en el Recurso Humano”