

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Posgrado.

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

*Engagement y Desempeño Docente en la Carrera de  
Abogacía de la Universidad Siglo 21*

Córdoba - República Argentina

Alumna: Paula Alladio

Directora: Dr. Hada Graziela Juárez J. de Perona

AÑO 2024

## **Dedicatoria**

A mis hijos, Martina y Pedro, que son por quienes siempre vale la pena el esfuerzo

## **Agradecimientos**

A mi Directora de Tesis, Dra Hada Graziela Juárez J. de Peronna, por su invaluable guía y apoyo durante todo este proceso. Su dedicación y compromiso fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

También deseo agradecer a los Profesores de la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21, quienes, con su participación desinteresada en las entrevistas, focus groups y encuestas, contribuyeron significativamente a esta investigación.

Finalmente, agradezco a todos aquellos cuyas palabras y aliento me impulsaron a seguir adelante y completar este proyecto.

Muchas gracias a todos.

## **Resumen Ejecutivo**

Este estudio se centra en la relación entre el engagement académico y el desempeño docente en la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21 durante el período académico 2023-2024.

El engagement, entendido como el opuesto al burnout, es crucial en profesiones de servicio, incluyendo la docencia universitaria, donde el desgaste emocional de los docentes es significativo.

La relevancia de esta investigación radica en la novedad de aplicar el concepto de engagement a los profesores universitarios, persiguiendo el objetivo general de determinar la asociación entre el engagement académico y el desempeño de los docentes.

La experiencia de la autora en la gestión educativa y en la dirección de la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21 proporciona una perspectiva práctica y aplicada sobre la importancia de fortalecer el rol del profesor para evitar el burnout y promover un ambiente de trabajo positivo.

Además, se destaca que no se medirá el nivel de engagement, sino que se analizarán las variables que conforman este concepto y su asociación con el desempeño docente. El estudio busca brindar a la organización educativa información y análisis que le permitan establecer estrategias de gestión diferenciada que fomente el compromiso y el bienestar de los docentes, lo que, a su vez, mejorará la experiencia de los alumnos.

La Universidad Siglo 21, pionera en Argentina en aplicar el modelo de Educación Positiva, promueve un Ecosistema de Bienestar para toda la comunidad universitaria. Es por eso que esta investigación, enmarcada en esa visión, busca contribuir a la comprensión y mejora del engagement docente, como elemento esencial para alcanzar la excelencia académica y el desarrollo integral de las personas.

**Palabras claves:** engagement - docentes universitarios - desempeño - evaluación - gestión educativa

## **Abstract**

This study focuses on the relationship between academic engagement and teaching performance at the Law School at Universidad Siglo 21 during the 2023-2024 academic period. Engagement, understood as the opposite of burnout, is crucial in services professions, including university teaching, where emotional exhaustion can be significant.

The relevance of this research lies in applying the concept of engagement to university professors, pursuing the general objective of assessing the relationship between academic engagement and teaching performance. The author's experience in educational management and in directing the Law School at Universidad Siglo 21 provides a practical and applied perspective on the importance of strengthening the professor's role to avoid burnout and promote a positive work environment.

Additionally, the study will definitely not measure the level of engagement but will analyze the variables making up this concept and its association with teaching performance. The study aims to provide the educational organization with information and analysis to establish differentiated management strategies that foster teachers' commitment and well-being, which in turn will improve the students' experience.

Universidad Siglo 21, a pioneer in Argentina in applying the Positive Education model, promotes a Well-being Ecosystem for the entire university community. Therefore, this research, framed in that vision, seeks to contribute to the understanding and improvement of teacher engagement as an essential element to achieve academic excellence and the comprehensive development of individuals.

**Keywords:** engagement - university teachers - performance - evaluation - educational management

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
1.1 Planteamiento y formulación del problema.....	9
1.2 Objetivo General y Específicos de la Investigación.....	11
1.3 Justificación y Delimitación.....	12
<b>Capítulo 2. Marco Teórico.....</b>	<b>15</b>
2.1 El rol estratégico del compromiso y el bienestar en la gestión del recurso humano.....	15
2.2 El Engagement como emergente.....	17
2.3 El engagement en la gestión de lo educativo.....	19
2.4 La noción de desempeño.....	23
<b>Capítulo 3. Metodología.....</b>	<b>26</b>
3.1 Estrategia Metodológica.....	26
3.2 Población.....	27
3.3 Muestra.....	28
3.4 Instrumentos para la recolección de la información.....	28
✓ Encuesta.....	28
✓ Entrevistas.....	29
✓ Evaluación de Desempeño Docente.....	31
✓ Focus Groups.....	33
<b>Capítulo 4. Presentación y análisis de resultados.....</b>	<b>37</b>
4.1 Dimensiones del engagement en las instituciones educativas.....	37
4.2 Variables del engagement asociadas al nivel de evaluación de desempeño docente.....	52
4.3 Gestión Institucional para fomentar el engagement.....	60
<b>Capítulo 5. Discusión de Resultados.....</b>	<b>64</b>
<b>Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la Investigación.....</b>	<b>70</b>
<b>Referencias Bibliográficas:.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>76</b>
A. Encuesta a docentes: Engagement y Desempeño Docente en la Carrera de Abogacía Universidad Siglo 21.....	76
<b>B. Entrevistas en Profundidad.....</b>	<b>80</b>
B1. Guía de Pautas para la Entrevista en profundidad.....	80
B.2 Entrevista a Docente Destacada.....	81
B.3 Entrevista al Secretario de Gestión y Evaluación Académica.....	85
B.4 Entrevista a la Secretaria de Gestión Humana.....	89
C. Focus Group.....	95
C1 Invitación enviada a los Profesores.....	95
C2. Focu Group con ED Sobresaliente, Muy bueno y Satisfactorio.....	95
C3. Focus Group con ED con oportunidad de desarrollo.....	100

<b>D. Base de datos con las Evaluaciones Docentes 2023.....</b>	<b>105</b>
<b>E. Resoluciones Institucionales.....</b>	<b>105</b>
E.1 Estatuto Académico Universidad Siglo 21.....	105
E.2 Protocolo Marco Docente.....	105
E.3 Lineamientos para Profesores Titulares Disciplinarios y Titulares Expertos.....	105

## Índice de Tablas

Tabla 1.Población.....	26
Tabla 2 Evaluación de desempeño docente. Universidad Siglo 21.....	31
Tabla 3 Ficha Técnica Instrumental.....	35
Tabla 4. Datos Estadísticos Descriptivos Encuesta a Docentes (primera parte).....	38
Tabla 5. Datos Estadísticos Descriptivos Encuesta a Docentes (segunda parte).....	39
Tabla 6. Aspectos que los docentes valoran como necesarios para el buen desempeño.....	41
Tabla 7. Compromiso, mejora continua, disfrute y pasión por enseñar de acuerdo al género.....	44
Tabla 8. Compromiso, mejora continua, disfrute y pasión por enseñar Magísteres/ Especialistas.....	46
Tabla 9. Vigor, Dedicación y Absorción en docentes con más de 10 años de antigüedad laboral.....	48
Tabla 10. Tabla de frecuencia: realización de actividades de extensión.....	51
Tabla 11. Tabla de frecuencia: realización de actividades de investigación.....	51
Tabla 12. Focus Group: Docentes con resultado de Desempeño Sobresaliente, Muy bueno y Satisfactorio.....	57
Tabla 13. Focus Group: Docentes con resultado de Desempeño Sobresaliente, Muy bueno y Satisfactorio.....	58

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de la población por año de nacimiento.....	43
--	----

Gráfico 2. Identidad de Género.....	44
Gráfico 3. Máxima titulación académica.....	45
Gráfico 4. Antigüedad laboral como docente universitario.....	47
Gráfico 5. Modalidad en la que desempeñan la docencia.....	50
Gráfico 6. Autoevaluación de los docentes respecto a su desempeño.....	61

### **Índice de Figuras**

Figura 1: Percepción de apoyo Institucional de los docentes con título de grado.....	46
Figura 2. Percepción de reconocimiento Institucional de los docentes con título de doctor.....	47

## **Introducción**

El trabajo en aquellas profesiones que son consideradas un servicio a la comunidad, puede ocasionar en algunos casos la sensación de cansancio, frustración y desinterés por las tareas realizadas diariamente en el ámbito laboral. A este sentir, se lo ha denominado burnout (Montes, 1991).

Este concepto fue aplicado en los primeros tiempos a las investigaciones realizadas respecto a los trabajadores de las áreas de salud, pero pronto se fue expandiendo al resto de los espacios laborales, en donde las investigaciones comenzaron a enfocarse al trabajador inmerso en diferentes organizaciones, no solo en las destinadas a la salud.

La Organización Mundial de la Salud (2022), ingresó en enero del año 2022 a su Clasificación Internacional de Enfermedades al Burnout o síndrome de desgaste ocupacional, definiéndolo como el resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito.

A partir de este concepto se puede inferir entonces que el desgaste y agotamiento laboral, pueden ser manejados con éxito. Es decir que hay una manera de gestionar estas situaciones para generar en los trabajadores el concepto teórico opuesto: el *Engagement*.

Ahora bien, es dentro de las organizaciones educativas de nivel superior en donde se enfoca esta investigación, vinculado a un tipo específico de servicio: el educativo y a un tipo específico de trabajadores: los Docentes Universitarios.

## **Capítulo 1. Problema de Investigación**

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

Fernandez Morante (2018), en una investigación que realiza sobre el Engagement y desempeño docente, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red, estudió el nivel de engagement y la correlación entre las variables engagement y desempeño. El autor analizó vigor, dedicación y absorción, como dimensiones del engagement, y la correlación entre edad, antigüedad y desempeño, identificando un aspecto motivacional en el comportamiento de los docentes que tendría relación con la vocación por enseñar, actividad a la que le atribuyen los mismos docentes un gran significado.

Los resultados demostraron que los profesores de mayor edad, contrariamente a lo que se supone comúnmente, muestran más energía, añaden mayor valor y diligencia a sus tareas y, por lo tanto, obtienen puntuaciones más altas en la dimensión de vigor. Esto sugiere que cuando se encuentra con empleados comprometidos en su función, donde el desarrollo profesional sea una meta en su labor y el desempeño se encuentre en constante movilidad por la fuerza necesaria de preparación de la actividad del aula; existen menos probabilidades de que se deje a la organización y disminuyen los índices de rotación y búsquedas de nuevos empleos (Claure y Bohrt, 2004).

Además de los hallazgos de Fernández Morante, Lupano Perugini et al. (2017) validaron una Escala Argentina de Compromiso Laboral, revelando distintos perfiles asociados con un alto desempeño y satisfacción laboral. Este estudio involucró una muestra de 569 trabajadores argentinos, principalmente de Buenos Aires, empleados tanto en el sector público como en el privado, y de diversos tamaños organizacionales. La validación de la escala la confirmó como una herramienta confiable para evaluar el compromiso en la población argentina, demostrando que niveles más altos de compromiso se correlacionan con un mejor desempeño y satisfacción laboral, particularmente entre los empleados más jóvenes y aquellos sin roles de supervisión.

Estos aspectos, trasladados a las instituciones educativas, implican una gran ventaja respecto a los procesos de educación a cargo de los profesores, ya que puede pensarse que logrando permanencia se generan vínculos positivos con los alumnos que posibilitan y estimulan un ecosistema de bienestar propicio para el desarrollo de las

personas. Pero también, implica un alto grado de responsabilidad, compromiso y creatividad de la Institución para desafiar a sus profesores en su quehacer diario, para que los mismos se involucren con las necesidades de aprendizaje de cada uno de sus alumnos y para que puedan encontrar en el ejercicio de la profesión, su propósito.

Incorporando estos conocimientos, nuestro análisis tiene como objetivo explorar cómo el compromiso se asocia con el desempeño académico en los docentes de la Universidad Siglo 21, ofreciendo una visión integral de las variables que conforman el engagement.

De acuerdo a este contexto, se presenta el siguiente interrogante que pretenderá ser respondido con la ejecución del proyecto:

***¿De qué manera el engagement académico se asocia al desempeño de los docentes de la carrera de abogacía de la Universidad Siglo 21 en el período académico 2023-2024.?***

Para poder analizar este problema se indagará en las siguientes preguntas específicas:

- a) ***¿Qué dimensiones componen el engagement dentro de las instituciones educativas?***
- b) ***¿Qué aspectos del engagement educativo aparecen asociados al desempeño del docente?***
- d) ***¿Cuáles son las acciones institucionales, que fomentan en los docentes el engagement?***

## 1.2 Objetivo General y Específicos de la Investigación

De acuerdo a la formulación del problema planteado y a las preguntas establecidas se trabajará en torno al siguiente Objetivo General:

*Determinar de qué manera el engagement académico se asocia al desempeño de los docentes de la carrera de abogacía de la Universidad Siglo 21, en el periodo académico 2023 -2024.*

Para lograr el cumplimiento del mismo, se abordarán los siguientes **Objetivos Específicos**:

*OE1: Identificar las dimensiones que componen el engagement dentro de las instituciones educativas.*

*OE2: Considerar las variables del engagement asociadas al nivel de evaluación de desempeño docente.*

*OE3: Visibilizar qué acciones institucionales reconocen los docentes que fomentan el engagement*

### **1.3 Justificación y Delimitación**

La inclusión del concepto del engagement en las Organizaciones Educativas de Nivel Universitario es relativamente novedoso respecto al alumnado. En los últimos tiempos se viene trabajando este concepto, aplicado al alumno y respecto a la organización en la que lleva adelante sus estudios; pero no se habla mucho del engagement del plantel de profesores de la organización. Es por eso que esta investigación es relevante en el ámbito educativo de nivel universitario a partir del rol que tiene el Profesor, que no se limita a las actividades en el salón de clases, sino que se extiende a las tareas virtuales, a la extensión e investigación, a la actualización profesional, a la participación en congresos y dictados de charlas y conferencias. A esta diversidad de tareas, se le suma la problemática que implica la dispersión de horas de trabajo en diferentes instituciones. La experiencia de la autora de esta investigación en la gestión educativa y específicamente en su rol de directora de la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21, le ha permitido observar esta realidad, y la relevancia y necesidad de generar acciones que fortalezcan el rol del Profesor dentro de la Organización, que lo ayuden en el ejercicio de sus funciones para evitar el agotamiento emocional, la pérdida de interés (cinismo) y el sentimiento de falta de realización personal (Parra, 2010).

Poder determinar qué significa para los profesores universitarios el engagement y los factores que influyen en el mismo, le permite a la organización gestionar a sus equipos docentes, estableciendo acciones diferenciadas, trabajando en la retención de los mejores y más altos perfiles, en la formación y fidelización de los perfiles más nuevos y con poca trayectoria, mejorando así su desempeño.

Es importante en este punto subrayar que esta investigación se enmarca en una Maestría en Administración de Empresas, porque lo que se intenta demostrar es que la gestión del profesor como parte del recurso humano de una Institución, debe ser especialmente tomada en cuenta, detectando las necesidades específicas y generando acciones gestivas diferenciadas, de acuerdo a su rol. Porque mientras más comprometido y a gusto se sienta el profesor, mejor será la experiencia del alumno, no solo en su aprendizaje sino en lo que respecta a sus vínculos, y a su formación como profesional de bien. Entender entonces como los docentes configuran el concepto de engagement, y cómo este se ve asociado a su desempeño, se espera pueda brindarle a la organización pautas y caminos,

para el desarrollo de una gestión diferenciada.

Es importante aclarar que el objeto de esta investigación, no será la medición de los índices o niveles de engagement de la comunidad docente, sino el análisis de las variables que, de acuerdo a las mismas, conforman este concepto para posteriormente establecer si existe asociación entre engagement y el resultado de la evaluación de desempeño docente obtenido.

Cuando se gestiona profesores, el foco está puesto en su formación académica, su expertise en un área del saber; su trayectoria profesional, su participación en investigación y extensión, la autoría de libros o publicaciones y su capacidad para responder y cumplir con las exigencias que el rol les demanda. Sin lugar a dudas, estos aspectos son relevantes a la hora de asignarle a cada uno de ellos, comisiones de estudiantes que deben titularse y egresar de la Universidad con el desarrollo de las competencias necesarias que le permitan desenvolverse en el mundo laboral, tener mejores oportunidades de crecimiento en los trabajos donde ya se desempeñan y transformar sus espacios de influencias para así construir un mundo mejor.

Pero entender qué compromete al docente, qué lo mantiene activo, motivado, y vinculado al estudiante es central para no perder de vista a uno de los sujetos cuya participación es clave en el proceso educativo.

Enmarcada en el enfoque antes planteado es que, la Universidad Siglo 21, ha sido la primera Universidad en Argentina en aplicar el modelo de Educación Positiva, apostando a un cambio cultural y social en donde se hace necesario la creación de un Ecosistema de Bienestar conformado por la comunidad universitaria tal como se menciona en la página web de la Universidad Siglo 21 (s.f.).

Con la convicción de que es posible aprender y enseñar en ambientes de calidad y calidez humana, la Universidad Siglo 21, busca lograr la excelencia académica en conjunto con otros aspectos que permiten el desarrollo integral de la persona, como la creatividad, la inteligencia emocional, el humor, la sabiduría, el bienestar psicológico y la resiliencia. Es por eso que acompañando a su plantel docente se dio a conocer el Protocolo Marco Docente a través de la Resolución del Consejo Superior 947/21 (RCS 947/21), en el que se establecen las particularidades del rol de un Profesor Siglo 21. En dicho Protocolo no se establecen categorías jerárquicas obedeciendo así a una concepción de construcción de equipos interdisciplinarios y con diversidad de perfiles y promoviendo una formación que atienda a la diversidad de perspectivas, se acerque a la realidad de las Instituciones y enriquezca el proceso educativo a través de la adopción

de un entorno colaborativo.

Para delimitar el problema de esta investigación, se revisaron antecedentes en publicaciones especializadas, contextualizándose las teorías y posturas de los distintos autores respecto al tema en cuestión.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **2.1 El rol estratégico del compromiso y el bienestar en la gestión del recurso humano**

Nos encontramos en un momento en el que las organizaciones deben gestionar de manera innovadora a sus empleados, concibiendo el desarrollo de sus potenciales y el funcionamiento de la organización en una misma línea vertebral, para dar respuesta a las demandas que surgen en las sociedades modernas.

Cualquier organización sabe de la importancia de tener empleados psicológicamente saludables si quiere ser sustentable, permanecer en el tiempo y alcanzar objetivos de rentabilidad. Para ello, es importante un cambio en los estándares de la gestión tradicional que considera a los colaboradores de una organización sólo como un fin para obtener resultados. Es necesario poner en el centro al trabajador, incluyendo a su salud y bienestar como un objetivo genuino y posible de alcanzar. (González & Rubio, 2010).

Idalberto Chiavenato (2007) en su libro *Administración de recursos humanos* nos dice que los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: 1) Integrar; 2) organizar; 3) retener; 4) desarrollar; 5) y auditar a las personas. Pero al referirnos a la gestión o el gerenciamiento del Recurso Humano, las organizaciones modernas ya no pueden sólo hacer foco en estos cinco procesos básicos. Quienes lideran las organizaciones hoy, no pueden negar que hay un aspecto que está íntimamente relacionado no solo con los resultados sino con el éxito en captar y retener al talento y tiene que ver con cuanto la organización logra que el colaborador se sienta comprometido, apasionado, y enamorado de un proyecto del cual se siente parte.

Este camino que, sin duda, incluye las tareas de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar se vuelve aún más complejo cuando los gerenciados son la comunidad docente de una organización educativa, donde se pone en juego la satisfacción de las demandas de formación que el mundo del trabajo necesita. Automatización de tareas, transformación digital, globalización, expectativas por los cambios en los trabajos del futuro, inteligencia artificial, son sólo algunos de los desafíos a los cuales se enfrenta la educación.

Una revisión de literatura realizada por Pinela y Armijos (2022) se centró en examinar

la relación entre el compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados. En el contexto globalizado actual, la innovación en productos, procesos y servicios es esencial para que las organizaciones logren una ventaja competitiva y un mejor desempeño. El compromiso laboral, definido como la dedicación entusiasta y energética hacia el trabajo, juega un papel crucial en este proceso. Empleados comprometidos no solo contribuyen de manera significativa a las actividades diarias, sino que también potencian la innovación dentro de las organizaciones.

Pinela y Armijos identifican tres factores principales del compromiso laboral: vigor, dedicación y absorción, los cuales influyen positivamente en la capacidad de los empleados para innovar. La investigación destaca que los empleados comprometidos muestran un sentido constante de energía y dedicación, lo cual les permite adaptarse mejor a los cambios y desafíos del entorno laboral. Estos factores no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fomentan un entorno propicio para la innovación.

Se vuelve relevante entonces en este contexto, la manera en que se lleva a cabo la gestión educativa, ya que las instituciones educativas deben velar por atraer a los mejores talentos, pero deben poder luego retenerlos para que el esfuerzo sea capitalizado, logrando los más altos estándares de formación académica, pero también los más altos estándares de compromiso con el proyecto y modelo educativo propuesto y ofrecido a los estudiantes.

Con docentes “enamorado del proyecto”, que disfruten de su profesión, las instituciones educativas podrían tener planteles docentes con mayor permanencia, que se adapten mejor a la cultura de cada institución y por lo tanto lograr un mejor desempeño en sus tareas. Y de esta manera ofrecer al alumno un proceso de enseñanza acompañado por un clima de bienestar, en donde ellos puedan disfrutar de aprender y por lo tanto aprendan mejor.

Según Quintero, (2012) la administración educativa implica más que simplemente seguir los principios de la gestión empresarial; requiere un entendimiento profundo y detallado del ámbito de la educación y sus procesos.

Dicho autor considera que quienes intervengan en la construcción del plan curricular de una escuela o una universidad, deben conocer el curriculum, las funciones de la institución y las particularidades y el contexto de la comunidad en donde se ve inserta.

La gestión académica se caracteriza por su enfoque centrado en las personas que forman parte de la institución educativa. De manera dinámica, se encarga de coordinar todos los aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroalimentación dentro de la organización. Todo este proceso se lleva a cabo en un ambiente consensuado, democrático y ético, con el objetivo de alcanzar los propósitos fundamentales de la institución educativa, que aspira a ser un motor de transformación hacia una nueva sociedad. (Quintero, 2012)

Lograr un gerenciamiento educativo que, aplicado a la comunidad docente genere el compromiso y necesario para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea virtuoso, respecto a los conocimientos y competencias adquiridas por los estudiantes y que, además, genere satisfacción, disfrute y bienestar en los mismos, se convierte en una variable estratégica de las organizaciones educativas, constituyendo un espacio para plantear nuevos desafíos.

## **2.2 El Engagement como emergente**

Indagando respecto al concepto de la palabra engagement, no encontramos una traducción exacta al castellano, razón por la cual se lo asocia con varios conceptos, como el de bienestar, felicidad, compromiso, conexión, entre otros. Sin embargo, el término que pareciera ajustarse más al concepto de engagemen, es el de la vinculación psicológica con el trabajo. En el contexto laboral, el compromiso (engagement) se describe como un estado psicológico de satisfacción y bienestar en el trabajo, que se manifiesta a través de energía, dedicación y enfoque total en las actividades laborales en las que el empleado invierte su tiempo. (González & Rubio, 2010)

Esta postura adquiere relevancia científica a partir de una investigación promovida por Schaufeli et al. (2002), en donde se define al engagement como un constructo que integra los sentimientos de vigor, dedicación y absorción, y que se convierte en el estado opuesto al burnout. El vigor se caracteriza por la posesión de una gran cantidad de energía y una fortaleza mental durante la jornada laboral, lo que incluye la disposición para dedicar esfuerzo y la capacidad para persistir ante los desafíos. La dedicación implica una intensa motivación en el trabajo, acompañada de sentimientos de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Por último, el componente de absorción se refiere a una inmersión total en las tareas laborales, lo que dificulta

desconectarse de ellas y hace que el tiempo pase rápidamente (Flores Jimenez et al., 2015).

Más allá de su dimensión organizativa, el engagement tiene una significativa dimensión subjetiva. En este sentido, es fundamental reconocer que el engagement se manifiesta también a nivel individual, como un estado psicológico de bienestar y significado personal. Según Kahn (1990), el engagement se produce cuando las personas invierten simultáneamente sus dimensiones físicas, cognitivas y emocionales en su desempeño laboral. Este enfoque integrador subraya la importancia de factores internos, como la autoeficacia y la resiliencia, en la construcción del engagement.

Además, el engagement se encuentra estrechamente ligado a la percepción de significado en el trabajo. Es por eso que May, Gilson y Harter (2004) proponen que el engagement está influenciado por la percepción de significado, seguridad y disponibilidad de recursos. El significado, en particular, es una dimensión subjetiva que se refiere a la sensación de propósito y valor personal que los individuos encuentran en su trabajo. Los autores destacan que cuando los empleados perciben su trabajo como significativo, es más probable que se involucren plenamente, experimentando altos niveles de energía y compromiso. Este enfoque subraya la relevancia de las experiencias personales y la percepción subjetiva en el desarrollo del engagement.

La investigación de Bakker y Demerouti (2008) también apoya esta perspectiva al señalar que el engagement es un estado positivo y pleno que resulta de una interacción dinámica entre los recursos laborales y personales. Los recursos personales, tales como la autoestima, el optimismo y la autoeficacia, juegan un papel crucial al facilitar la motivación intrínseca y la resiliencia frente a las demandas laborales.

Decimos entonces que el engagement emerge como un fenómeno complejo y multidimensional, ya que no es solo el resultado de las prácticas de gestión efectivas, sino también una manifestación de factores individuales y subjetivos

Es por esta razón que la conceptualización de engagement es clave, a la hora de medir la productividad de los trabajadores de una organización y por lo tanto el crecimiento económico y la posible mejora de su rentabilidad.

Algunas investigaciones ya dan cuenta de que las organizaciones que logran generar en

sus colaboradores mayor nivel de engagement, alcanzan rendimientos superiores que otras con resultados de engagement menores.

Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo por Gallup Organization, una firma de consultoría especializada en gestión de rendimiento y conocida por sus encuestas de opinión pública a nivel mundial, se encontró que las organizaciones con un mayor compromiso (engagement) de sus empleados reportan un aumento del 22 por ciento en la productividad en comparación con aquellas que tienen niveles más bajos de compromiso (Luis & Espinosa, 2017).

Según la investigación realizada por Claire y Bohrt (2004) sobre las dimensiones del compromiso organizacional, se sugiere que las personas comprometidas tienden a ser menos propensas a renunciar o a aceptar otras oportunidades laborales, lo que resulta en una reducción de los costos asociados con la rotación de personal para la organización. Además, los empleados comprometidos y altamente capacitados suelen requerir menos supervisión, ya que comprenden la importancia y el valor de alinear sus objetivos personales con los de la organización, lo que les lleva a pensar en ambos niveles de manera integral (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994, citados por Claire y Bohrt, 2004).

### **2.3 El engagement en la gestión de lo educativo**

Analizar cómo el engagement impacta en el docente universitario, implica aceptar que todo lo que hace a su bienestar influye en su rol como profesor. Por eso entender que hace al bienestar, a las configuraciones que los mismos tienen sobre las emociones, el placer y el compromiso, es lo que Seligman (2016) desarrolló en su Teoría de la Psicología Positiva. En su Libro: *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*, Seligman explica que la Teoría de la Psicología Positiva trata de aquello que somos capaces de elegir. El autor plantea que la felicidad se compone de tres elementos, que pueden medirse y definirse mejor que la felicidad: emoción positiva; el compromiso y el sentido o propósito.

Analicemos brevemente estos elementos: la emoción positiva, es aquello que brinda satisfacción. Se entiende a las emociones en general, como algo que sucede respecto a un objeto o persona, sin que tengamos control, en espacios temporales aislados. (Medrano y Vilte Ferrero, 2010)

Cabe aclarar que denominar como positivas a determinadas emociones y negativas a

otras, no significa decir que hay emociones buenas o malas. Ambos tipos de emociones actúan de manera diferente pero complementaria. Las emociones negativas alertan de situaciones que ponen en peligro la supervivencia y ayudan a poner límites, mientras que las emociones positivas generan en el ser humano espacios que lo impulsan al descubrimiento, a la vinculación social y a su crecimiento personal. (Moriondo, De Palma, Medrano y Murillo, 2012, p. 188).

El segundo elemento de la felicidad que Seligman (2016) establece en su Teoría de Psicología Positiva es el compromiso, al que se refiere como flujo, y al cual define como “perder la conciencia de sí mismo, mediante una actividad absorbente” (Seligman, 2016). En términos coloquiales entonces el compromiso es fluir cuando se está haciendo algo que engancha, que apasiona, que pierde a quien lo realiza haciendo que se encuentre con su verdadera esencia, con sus talentos, aptitudes y capacidades de desarrollo.

Es importante no confundir al compromiso con la emoción positiva, ya que el compromiso no solo es diferente a la emoción positiva, sino que en determinadas circunstancias pueden ser conceptos opuestos. Aquel que está en flujo, se encuentra tan abstraído y absorbido por sus tareas que puede no percibir ninguna emoción. (Seligman, 2016). El concepto de fluidez es utilizado por las personas para describir su sensación respecto al tiempo (‘siento que el tiempo vuela’), como la sensación de ‘acción sin esfuerzo’. Cuando se hace aquello que se disfruta no se siente el esfuerzo. Y no porque no lo requiera, simplemente porque genera placer (Csikszentmihalyi, 2007)

Los estados de flujo constituyen una experiencia óptima dado que se experimenta una sensación agradable y gratificante, al mismo tiempo que se desarrollan capacidades. Por este motivo, las experiencias de flujo son las experiencias “que hacen que una vida sea plena” (Csikszentmihalyi, 2007, p. 45).

Al abordar el tercer elemento de la felicidad, (Seligman, 2016), plantea la importancia que tiene para el ser humano el sentido y propósito. Ya que el compromiso y la emoción positiva no son suficientes para el logro de la felicidad. El propósito entonces está referido a la búsqueda de eso que está más allá de los intereses particulares, se trata de pensarse dentro de los ecosistemas en donde se interactúa agregando valor en base a las habilidades y competencias que cada uno tiene y que es además capaz de desarrollar.

El término "engagement" representa un enfoque innovador que facilita el análisis de las experiencias que generan emociones positivas en los empleados, así como la identificación de los factores y entornos que contribuyen a este bienestar.

Si bien existe una creencia generalizada de que los docentes universitarios experimentan menores niveles de tensión o incomodidad en comparación con otros trabajadores o incluso con los profesores de niveles educativos más bajos, debido a la ausencia de desafíos disciplinarios en el aula y a que tienen dedicaciones que les permiten combinar su vida profesional con la laboral, la realidad es muy diferente. La docencia universitaria ha sufrido en los últimos tiempos la pérdida del reconocimiento acompañada de la baja compensación económica mientras han crecido las responsabilidades asociadas al rol (Bernal Guerrero y Donoso González, 2017).

Esta pérdida de prestigio y degradación en el ámbito educativo, el aumento de la responsabilidad en la rendición de cuentas, la competencia feroz por lograr estabilidad laboral, las desilusiones y estancamientos, repercuten negativamente en el desarrollo de su identidad laboral y humana y lo llevan al docente universitario a sufrir una fatiga emocional y un deterioro de su bienestar. (Bernal Guerrero y Donoso González, 2017, citando a Caballero y Bolívar, 2015). Los mismos autores, considera que las falta de certezas laborales, la forma negativa en que es visto hoy el ejercicio de la tarea docente, la poca evolución de los modelos educativos y la falta de gratificación individual y de bienestar personal son algunos de los factores más importantes a la hora de establecer las causales de una configuración del rol docente impactado por la disconformidad y la incomodidad.

Es en este sentido que el Engagement, emerge como elemento fundamental y clave para la gestión educativa ya que puede influir positivamente en el bienestar psicológico y la salud laboral de los docentes, y por ende en la manera en que los estudiantes atraviesen el proceso de aprendizaje (Mesurado y Laudadio, 2019).

En el contexto universitario, el engagement de los docentes no solo influye en su propio bienestar, sino que también tiene un efecto directo en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes (Bakker y Demerouti, 2008). Los docentes comprometidos tienden a mostrar un mayor entusiasmo y dedicación en sus actividades pedagógicas, lo que se traduce en un entorno de aprendizaje más dinámico y estimulante. Además, la literatura señala que los docentes con altos niveles de

engagement son más propensos a innovar en sus métodos de enseñanza, a utilizar estrategias pedagógicas centradas en el estudiante y a fomentar un aprendizaje activo y participativo (Salanova et al., 2000).

En el contexto universitario, el engagement de los docentes no solo influye en su propio bienestar, sino que también tiene un efecto directo en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes (Bakker y Demerouti, 2008). Los docentes comprometidos tienden a mostrar un mayor entusiasmo y dedicación en sus actividades pedagógicas, lo que se traduce en un entorno de aprendizaje más dinámico y estimulante. Además, la literatura señala que los docentes con altos niveles de engagement son más propensos a innovar en sus métodos de enseñanza, a utilizar estrategias pedagógicas centradas en el estudiante y a fomentar un aprendizaje activo y participativo (Salanova et al., 2000).

Las instituciones educativas juegan un papel crucial en la promoción del engagement entre sus docentes. Políticas y prácticas de gestión que ofrecen apoyo profesional, oportunidades de desarrollo continuo, y un reconocimiento adecuado del trabajo docente son fundamentales para fomentar un alto nivel de compromiso (Salanova et al., 2000). Las estrategias de gestión que incluyen programas de bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal también han demostrado ser efectivas para mantener y aumentar el engagement de los docentes (Schaufeli & Bakker, 2004).

La promoción del engagement en el ámbito universitario no solo mejora el desempeño y la satisfacción de los docentes, sino que también tiene un impacto positivo en los resultados académicos de los estudiantes. Por lo tanto, las instituciones deben adoptar una visión holística que considere tanto los factores individuales como organizacionales que contribuyen al engagement. Implementar políticas que reconozcan y valoren el trabajo docente, ofrecer recursos adecuados y oportunidades de crecimiento profesional, y fomentar un ambiente de apoyo y colaboración son medidas esenciales para lograr un alto nivel de engagement en la gestión educativa (Bakker & Demerouti, 2008). Es por eso que la gestión educativa debe enfocarse en crear un entorno que promueva el engagement a través de un enfoque integral.

## 2.4 La noción de desempeño

El concepto de desempeño en las organizaciones ha sido objeto de un extenso análisis en la literatura de gestión y administración debido a su vital importancia para el éxito y la continuidad de cualquier entidad. De manera general, el desempeño organizacional se refiere a la capacidad de una organización para lograr sus objetivos y metas de manera eficiente y efectiva. Este término engloba una amplia gama de aspectos, como la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Salanova et al., 2005).

Chiavenato (2010) describe el desempeño como las conductas o acciones exhibidas por los empleados que son significativas para alcanzar los objetivos de la organización. Además, sostiene que un desempeño laboral efectivo constituye el activo más importante de una organización (Vega Gutiérrez, 2020). Asociado al plano laboral, el desempeño entonces no es solo hacer la tarea encomendada, sino hacerla de “un modo” que logre los resultados esperados por la organización. y es medido a nivel macro y a nivel micro considerando el rendimiento individual de cada colaborador.

El desempeño individual, puede definirse como la medida en que un empleado cumple con las tareas y responsabilidades asignadas, alcanzando los objetivos establecidos por la organización. Este rendimiento se evalúa a través de varios indicadores, como la calidad del trabajo realizado, la eficiencia en la ejecución de tareas, la capacidad para trabajar en equipo, y la innovación. Además, factores como la motivación, el compromiso y el engagement son determinantes clave del desempeño individual (Rodríguez & Sanz, 2008). En este sentido, es fundamental contar con herramientas que permitan evaluar y mejorar el desempeño individual de manera objetiva y sistemática. Peter Drucker, considerado uno de los más grandes filósofos de la administración del siglo XX, introduce el concepto de feedback, en su libro “Gestionarse a sí mismo” estableciendo que la única manera de poder medir las fortalezas de una persona es a través del feedback. ( Drucker, 2005). El autor lo llama “método de análisis del feedback”. Este método, que consiste en anotar, cada vez que se comienza a realizar una tarea la expectativa de logro o resultado de la misma y pasado un tiempo, comparar los resultados reales con las expectativas planteadas, permite descubrir dónde están las fortalezas y debilidades respecto a la tarea encomendada.

Investigaciones más recientes como la realizada con trabajadores de la Empresa Global Sales Solution indican la importancia del feedback laboral, llegando a la conclusión de que la retroalimentación es un factor de aprendizaje efectivo y que brindar feedback en el proceso es recomendable para obtener mejores resultados y lograr mayor efectividad con las tareas (Vargas Grandez, 2018).

Es por eso que, la evaluación del desempeño, se convierte en la herramienta por excelencia, que tiene una organización de medir la performance de las tareas que realiza un trabajador y en virtud de esa medición proporcionarle el feedback necesario enfocado a la mejora continua. Al trasladar estos conceptos al contexto educativo, el desempeño de los docentes se convierte en un elemento crucial para que una institución pueda obtener los niveles de calidad esperados, haciendo foco en el desarrollo integral de los estudiantes.

Vidarte (2005) sostiene que el desempeño de los docentes no se limita únicamente a su habilidad para impartir conocimientos, sino que también implica la capacidad de utilizar de manera eficaz los recursos educativos limitados disponibles (Vega Gutiérrez, 2020).

su habilidad para motivar y apoyar a los estudiantes, fomentar un ambiente de aprendizaje positivo, y contribuir al desarrollo de competencias críticas.

Vázquez Cruz, Cordero Arroyo, y Leyva Barajas (2014) señalan que organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) destacan la importancia de definir estándares, habilidades y valores relacionados con la enseñanza efectiva. Esto permitiría establecer sistemas de evaluación para los docentes, dado el aumento en las demandas y requisitos de calidad educativa, lo cual ha generado mayores expectativas sobre su desempeño. Estos estándares no deben de perder de vista aspectos como la preparación y planificación de las clases, la implementación de estrategias pedagógicas efectivas, la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, y la participación en actividades de desarrollo profesional (González et al., 2010).

Murillo Torrecilla (2007), tras realizar un estudio comparativo sobre la carrera profesional y la evaluación docente en 50 países y 55 sistemas educativos de América Latina y Europa, enfatiza la necesidad de desarrollar políticas integrales que mejoren y mantengan la calidad del trabajo docente como una condición esencial para garantizar el aprendizaje de los estudiantes. Entre sus conclusiones, subraya que, además de los criterios relacionados con el conocimiento de la materia y las competencias pedagógicas, también es importante considerar la vocación hacia la enseñanza.

Páramo (2008) destaca la importancia de incluir estrategias que evalúen no solo los conocimientos y habilidades, sino también las actitudes y el compromiso. Un buen docente no se define únicamente por su dominio de la materia y su capacidad para enseñarla, sino también por su dedicación profesional y su continuo esfuerzo por mejorar a lo largo de su carrera.

El engagement de los docentes, entendido como su compromiso y entusiasmo en la labor educativa, tiene un impacto directo en su desempeño. Los docentes comprometidos tienden a estar más motivados, a dedicar más tiempo y esfuerzo a sus tareas, y a innovar en sus métodos de enseñanza. Esto no solo mejora su rendimiento individual, sino que también influye positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en la calidad general de la educación. Estudios han demostrado que el engagement docente está asociado con menores niveles de burnout y mayor satisfacción laboral, lo cual contribuye a un desempeño más efectivo y sostenible (Salanova et al., 2005).

En resumen, la noción de desempeño en el contexto educativo es multifacética y está intrínsecamente ligada al engagement de los docentes. Para lograr un alto desempeño en las instituciones educativas, es fundamental no solo evaluar y mejorar las competencias y habilidades de los docentes, sino también fomentar un ambiente que promueva su engagement. Esto incluye ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, reconocer y valorar el trabajo docente, y proporcionar un apoyo adecuado tanto a nivel institucional como individual. Al centrarse en estas áreas, las instituciones educativas pueden mejorar significativamente el desempeño de sus docentes y, en consecuencia, la calidad de la educación que ofrecen (Rodríguez & Sanz, 2008). Esta forma de entender la tarea docente busca fomentar el entusiasmo por la función (*work engagement*) fortalecer el rol docente y las competencias asociadas al mismo (Peterson y Seligman, 2004)

## Capítulo 3. Metodología

### 3.1 Estrategia Metodológica

Esta investigación se llevará a cabo en dos etapas:

#### ***Primera Etapa:***

Un Descriptivo exploratorio: para ello se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a referentes claves de la Institución: el Secretario de Gestión y Evaluación Académica; la Secretaria de Gestión Humana e Infraestructura y la Docente Destacada 2023.

#### ***Segunda Etapa:***

1. Un cuantitativo con una encuesta semiestructurada (preguntas cerradas y una abierta).
2. Un cuantitativo con lectura de fuentes secundarias (las evaluaciones de desempeño) del Primer semestre del 2023 de los Docentes de la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21.
3. Una estrategia cualitativa: para la cual se realizarán dos grupos focales, uno con docentes que obtuvieron evaluaciones de desempeño con resultado muy bueno, satisfactorio y sobresaliente y otro grupo focal con docentes que obtuvieron en su evaluación de desempeño un resultado con oportunidad de mejora, en donde se trabajan la asociación en sí misma y donde se descubran las variables del engagement.

### 3.2 Población

Se realizará muestreo de tipo general no probabilístico de selección intencional por ser conveniente para la investigación cualitativa, exploratoria y documental. Lo intencional se basa además en alguna experiencia con la población de quien investiga. El muestreo es de tipo no probabilístico de selección intencional, cualitativo y se realizará considerando el conocimiento y los criterios de quien efectúa la investigación; el criterio de selección intencional se adecúa a la naturaleza y los objetivos de esta investigación, es apropiado porque permite seleccionar a los participantes que mejor representen a la población por tener buen conocimiento del fenómeno a investigar lo que lleva a un “punto de saturación” con información óptima y mínimo de desperdicio (Otzen & Manterola, 2017).

La población considerada en esta investigación, serán los docente de la carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21, con asignaciones de cátedras presenciales y virtuales en el periodo académico 2023, de acuerdo a los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

1. Docentes con evaluación institucional en el primer semestre del 2023, cuyos resultados de evaluación hayan sido muy buenos, satisfactorios, sobresalientes y con oportunidad de desarrollo.

A continuación, se presentan las cantidades numéricas luego de aplicar los criterios mencionados y en el Anexo D, se pone a disposición el link de acceso a la base completa.

**Tabla 1 Población.**

<i>Período</i>	<i>Q de Docentes evaluados</i>	<i>Resultado: Muy Bueno, Satisfactorio y Sobresaliente</i>	<i>Resultado: Con oportunidad de desarrollo</i>
Primer Semestre	396	248	148

Fuente: Elaboración propia. (Evaluación de desempeño Anexo D)

### **3.3 Muestra**

Tipo de muestreo a emplear: No probabilístico intencional . Se hace sobre la base del criterio y el conocimiento del investigador por su experiencia con la población.

Tamaño de la muestra: Para cada instrumento cualitativo se ajusta según punto de saturación constituida por 20 docentes seleccionados de la población delimitada. Estos docentes fueron elegidos para participar en grupos focales y entrevistas en profundidad, asegurando una representación adecuada de diferentes edades, niveles de experiencia y antigüedad en la institución. La selección se realizó de manera intencional para capturar una diversidad de experiencias y percepciones sobre el engagement académico y su relación con el desempeño docente.

Tasa de respuesta en la encuesta: 55%, calculado sobre la población neta.

### **3.4 Instrumentos para la recolección de la información**

En función a los objetivos planteados en la presente investigación, se recurrirá a las siguientes técnicas:

#### **✓ Encuesta**

##### **Descripción del Instrumento**

La encuesta semiestructurada es un instrumento de recolección de datos que combina preguntas cerradas y una pregunta abierta para captar tanto respuestas cuantitativas como cualitativas. Este instrumento se aplicó en la segunda etapa del trabajo de campo, en la cual se adoptó un enfoque cuantitativo.

##### **Objetivo**

El objetivo principal de la encuesta es medir las dimensiones del engagement, específicamente vigor, absorción y compromiso, sin utilizar directamente estos términos para evitar sesgar las respuestas. Además, la encuesta busca evaluar las emociones y percepciones de los docentes respecto al cumplimiento de su rol, las acciones de gestión educativa de la institución y la percepción que ellos tienen sobre su desempeño.

## **Aplicación del Instrumento**

La encuesta fue enviada a la totalidad de la población considerada y descrita en el apartado Población, con una deserción del 30%, quedando una población neta de 278 docentes, de los cuales 154 respondieron a la misma, que constituye una tasa de respuesta del 55,40%

## **Referencia al Anexo**

La versión final de la encuesta, incluyendo todas las preguntas y el formato utilizado, se presenta en el Anexo A de esta tesis.

## **Desarrollo del Instrumento**

La encuesta se estructuró en tres bloques:

Bloque 1: Emociones y sentires de los docentes respecto al cumplimiento de su rol.

Bloque 2: Valoración de las acciones de gestión educativa realizadas por la institución.

Bloque 3: Autoevaluación del desempeño docente, con una pregunta final sobre la incidencia del compromiso en su desempeño y una pregunta abierta para comentarios adicionales.

## **Validez y Fiabilidad**

Para establecer la validez de contenido se revisaron las preguntas para asegurar que estén ajustadas a los objetivos de la investigación.

Y respecto a la fiabilidad, se realizó una prueba piloto, enviando la encuesta a 4 profesores y docentes calificados de la Universidad ( Decano de Derecho, Decana de Administración, Asesora de Posgrado y docente de la Carrera en ambas modalidades y Coordinador Disciplinar de la misma ) y se realizaron ajustes basados en los resultados preliminares para garantizar la consistencia y precisión de las respuestas.

## **✓ Entrevistas.**

## **Descripción del Instrumento**

La entrevista semiestructurada es un método cualitativo de recolección de datos que

utiliza una guía de preguntas preestablecidas, permitiendo flexibilidad para profundizar en las respuestas del entrevistado.

### **Objetivo**

El objetivo principal de estas entrevistas es explorar y describir las percepciones, experiencias y opiniones de los entrevistados sobre el engagement y su incidencia en el desempeño docente, para poder dar cuenta de la primera etapa de la estrategia metodológica.

### **Aplicación del Instrumento**

Las entrevistas fueron aplicadas a personas con roles clave en la gestión de recursos humanos de la Universidad Siglo 21: el Secretario de Gestión Académica y la Directora de Gestión Humana, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto de la Universidad Siglo 21, que se pone a disposición en el Anexo E, de esta investigación.

Además, se entrevistó a la docente destacada del período académico 2023.

### **Referencia al Anexo**

La versión final de la guía de la entrevista, incluyendo las preguntas y las respuestas que los entrevistados dieron a las mismas, se encuentra en el Anexo B de esta tesis.

### **Desarrollo del Instrumento**

El desarrollo de la guía de entrevista incluyó las siguientes etapas:

Revisión de la bibliografía que ha sido incluida en el Marco Teórico para identificar las preguntas relevantes a los fines de la investigación.

Se diseñaron preguntas abiertas de manera que se permitiera una exploración profunda de los temas identificados y se compartió la misma con algunos profesores calificados para obtener feedback y poder realizar los ajustes necesarios.

### **Validez y Fiabilidad**

Para dar cuenta de la validez de las respuestas se cotejó con los procesos y procedimientos mencionados.

Respecto a la fiabilidad, los entrevistados ocupan cargos estratégicos en la Institución, y ellos con sus equipos son los que diseñan y aplican las políticas de gestión de Recursos Humanos y de los docentes tomados como tal.

Respecto a la Docente Destacada, el reconocimiento otorgado por la Universidad le da validez a su relato respecto a su propia experiencia en el rol.

### ✓ **Evaluación de Desempeño Docente.**

#### **Descripción del Instrumento**

Se trabajó con la lectura y análisis de los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Docentes realizadas por la Universidad a los docentes de la carrera de abogacía durante el primer y segundo semestre del año 2023. De esta base, fue seleccionada la población.

Este instrumento se centra en la recopilación y examen de información previamente recabada por la institución, específicamente en relación con el rendimiento docente.

Para la Universidad Siglo 21, el proceso de evaluación docente, tiene por objetivo el desarrollo y la mejora continua de todo el cuerpo docente y el reconocimiento y la promoción de las diferentes actividades que los docentes deben realizar de acuerdo al Protocolo Marco Docente: RR 947/21 y los lineamientos para los Profesores Titulares Disciplinarios y Profesores Titulares Expertos establecidos en la RR 5776/23. (ambas RR agregadas al Anexo D de esta Investigación) La Evaluación de desempeño es realizada por la Universidad dos veces en el año: al finalizar el primer semestre y al finalizar el segundo semestre, y está integrada por seis áreas, cada una de ellas con una valoración en términos de créditos, que se distribuyen del siguiente modo como se puede observar en la tabla 2:

**Tabla 2 Evaluación de desempeño docente. Universidad Siglo 21**

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>VALORACIÓN</i>
Encuesta Docente	Cuestionario que responden los estudiantes	50%
Coevaluación	Valoración del equipo docente. En este punto se promedian las tres preguntas de la coevaluación, respecto a participación, trabajo en equipo y propuestas académicas)	10%
Gestión Docente	Valora el cumplimiento de los objetivos de gestión: entrega de planificación unificada; acreditación de formaciones y entregas de producción de contenidos.	10%
Investigación	Se valora la participación en equipos de investigación	10%
Extensión	Se valora la participación en actividades de extensión	10%
Construcción de Contenido	Se valora el desempeño en el proceso de Producción de Contenidos	10%

(Fuente: Área de Formación y Desarrollo Docente de la Universidad Siglo 21)

Además, esta evaluación contempla una séptima dimensión que, si bien no implica una ponderación numérica, es de gran relevancia para la constitución del proceso de evaluación docente, la Autoevaluación. Esta perspectiva contempla la visión que el/la evaluado/a tiene de su desempeño y motiva procesos de autorreflexión y mejora continua.”

### **Objetivo**

El objetivo principal de la lectura de esta fuente es poder identificar patrones y tendencias genéricas, que luego puedan relacionarse con las percepciones y opiniones recopiladas a través de las entrevistas y la encuesta. Esto debido a que mientras en la evaluación de desempeño se puede identificar a cada docente con un resultado, en la

encuesta las respuestas han sido anónimas para garantizar la autenticidad de las opiniones de los docentes.

### **Aplicación del Instrumento**

La lectura de fuentes secundarias implica el examen sistemático de los informes y datos proporcionados por la Universidad, a través de área de Formación y desarrollo Docente, en relación con las Evaluaciones de Desempeño realizadas a los docentes de la carrera de abogacía que tuvieron a cargo comisiones académicas en el primer semestre del 2023, tomando como dato el resultado final.

### **Referencia al Anexo**

El informe de Evaluación de Desempeño provisto por el área de Formación y Desarrollo de la Universidad se pone a disposición en el Anexo D.

### **Desarrollo del Instrumento**

El desarrollo de este instrumento se realizó de la siguiente manera:

1. Recopilación de Datos: Se obtuvieron los informes y resultados de las Evaluaciones de Desempeño realizadas por la Institución a los docentes de la Carrera de Abogacía durante el primer y segundo semestre del año 2023. La base con la información fue provista por el área de Formación y Desarrollo Docente que depende de la Secretaría de Gestión Académica.
2. Análisis de Datos: Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los datos recopilados, centrándose en los indicadores de desempeño docente haciendo foco principalmente en la población seleccionada que permitan establecer relaciones y patrones significativos.

### **✓ Focus Groups**

#### **Descripción del Instrumento**

Los grupos focales, también conocidos como focus groups, son una técnica cualitativa de recolección de datos que involucra la interacción grupal para explorar y comprender experiencias, percepciones y opiniones sobre un tema específico.

## **Objetivo**

El objetivo principal de los grupos focales fue explorar las dimensiones del engagement desde la perspectiva de los docentes, centrándose en aspectos informativos, emocionales, conductuales y la relación con la gestión institucional. Se buscó comprender cómo perciben los docentes el concepto de engagement, qué los motiva, cómo se motivan, y la percepción sobre las acciones de la gestión institucional para fomentar el engagement docente.

## **Aplicación del Instrumento**

Se llevaron a cabo dos grupos focales con poblaciones diferenciadas:

Primer grupo: participaron 10 docentes de la carrera de abogacía que obtuvieron resultado de “muy bueno” en su evaluación de desempeño del año 2023.

Segundo grupo: participaron 7 docentes con una evaluación de desempeño del año 2023 con resultados de "oportunidad de mejora".

Se facilitó un ambiente abierto y de confianza para que los docentes pudieran compartir sus experiencias y puntos de vista de manera franca y constructiva.

## **Referencia al Anexo**

Las desgravaciones de las conversaciones llevadas a cabo en cada uno de los Grupos Focales se encuentra el Anexo C de esta tesis

## **Desarrollo del Instrumento**

El desarrollo de los grupos focales incluyó las siguientes etapas:

Selección de Participantes: Se seleccionaron docentes de la carrera de abogacía en función de sus resultados en la evaluación de desempeño del año 2023.

Diseño de Preguntas: Se diseñaron preguntas abiertas para cada una de las dimensiones a explorar, basadas en los objetivos de la investigación y en la bibliografía mencionada en el Marco Teórico de esta investigación.

Por último, se llevaron a cabo las sesiones de 40 minutos que fueron moderadas por el

investigador, quien dirigió conversación y aseguró la participación equitativa de todos los miembros del grupo.

A continuación, y para facilitar la lectura de todos los instrumentos, se agrega la siguiente Ficha Técnica Instrumental:

**Tabla 3 Ficha Técnica Instrumental**

<b>Aspectos Claves</b>	<b>Instr. 1: Entrevista Semiestructurada</b>	<b>Instr. 2: Encuesta Semiestructurada</b>	<b>Instr. 3: Evaluación de Desempeño Docente</b>	<b>Instr. 4: Grupos Focales</b>
Objetivo	Explorar y describir las percepciones, experiencias y opiniones sobre el engagement y desempeño docente.	Medir las dimensiones de vigor, absorción y compromiso, y evaluar las emociones, percepciones y autoevaluación del desempeño docente.	Analizar el resultado de las mismas para identificar patrones y tendencias genéricas, que luego puedan relacionarse con las percepciones y opiniones recopiladas a través de las entrevistas y la encuesta.	Explorar las dimensiones del engagement desde la perspectiva de los docentes, centrándose en aspectos informativos, emocionales, conductuales y la relación con la gestión institucional.
Fuente	Propia	Propia	Datos proporcionados por el área de Formación y Desarrollo Docente, dependiente de la Secretaría de Gestión Académica de la Universidad Siglo 21.	Propia

<b>Aspectos Claves</b>	<b>Instr. 1: Entrevista Semiestructurada</b>	<b>Instr. 2: Encuesta Semiestructurada</b>	<b>Instr. 3: Evaluación de Desempeño Docente</b>	<b>Instr. 4: Grupos Focales</b>
Contenido	Preguntas abiertas sobre engagement y desempeño docente.	Preguntas cerradas y abiertas sobre emociones respecto al rol docente, valoración de la gestión educativa y autoevaluación del desempeño.	Resultado de la Evaluación de Desempeño realizadas en el 2023 a los docentes de la carrera de Abogacía.	Preguntas abiertas sobre el concepto de engagement, motivación, y percepción de la gestión institucional.
Tipo de Instrumento	Cualitativo	Cuantitativo y Cualitativo	Cuantitativo	Cualitativo
Fiabilidad y Validez	Revisión de procesos y procedimientos mencionados. Cargos estratégicos de los entrevistados y de reconocimiento de la Institución.	Revisión de las preguntas para asegurar que estén ajustadas a los objetivos de la investigación. Prueba piloto con un grupo reducido de docentes y ajustes requeridos.	Datos proporcionados por la Universidad, a través de área de Formación y desarrollo Docente	Moderación profesional, ambiente tranquilo y de confianza.
Muestra	Personas con roles clave en la gestión de recursos humanos de la Universidad Siglo 21: el Secretario de Gestión Académica y la Directora de Gestión Humana y La docente destacada del período académico 2023	Se obtuvo un 46% de respuestas sobre la Población a la que aplicó	Docentes de la carrera de abogacía que tuvieron a cargo comisiones académicas en el primer y segundo semestre del 2023.	Docentes de la Carrera de Abogacía con “alto desempeño” y docentes con “desempeño bajo”, de acuerdo a la Evaluación realizada en el 2023, por la Universidad Siglo 21

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 4. Presentación y análisis de resultados**

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada sobre el engagement académico y su asociación con el desempeño de los docentes de la carrera de abogacía en la Universidad Siglo 21, durante el periodo académico 2023-2024. La investigación se centra en identificar y comprender las dimensiones del engagement dentro de las instituciones educativas, así como en explorar su relación con diversas variables que influyen en el desempeño docente.

El análisis se estructura en función de los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, los cuales guían el desarrollo de este capítulo:

*OE1: Identificar las dimensiones que componen el engagement dentro de las instituciones educativas.*

*OE2: Considerar las variables del engagement asociadas al nivel de evaluación de desempeño docente.*

*OE3: Visibilizar qué acciones institucionales reconocen los docentes que fomentan el engagement.*

A lo largo de este capítulo, se presentan los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos incluidos en el Marco Metodológico. Cada sección del capítulo está dedicada a uno de los objetivos específicos, en donde no sólo presentan datos cuantitativos y cualitativos, sino que también se ofrece una interpretación de estos resultados, resaltando las implicancias prácticas y teóricas.

### **4.1 Dimensiones del engagement en las instituciones educativas**

Los resultados de la encuesta muestran, en la Tabla 4, que los docentes tienen una actitud muy positiva respecto a su disfrute de enseñar, su motivación para mejorar, su conexión con los estudiantes, la percepción de significatividad e impacto positivo de su trabajo, sentirse desafiados a mejorar constantemente y una percepción positiva pero menos fuerte de valoración y reconocimiento.

**Tabla 4. Datos Estadísticos Descriptivos Encuesta a Docentes**

Estadístico	Disfruto de enseñar a mis estudiantes	Me siento motivado/a para mejorar continuamente mi práctica docente	Me siento valorado/a y reconocido/a por la Universidad, respecto a mi trabajo como docente	Me siento conectado/a con mis estudiantes y sus necesidades	Siento que mi trabajo como docente es significativo y tiene un impacto positivo en la formación de mis alumnos
<b>N (Válido)</b>	154	154	154	154	154
<b>Perdidos</b>	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	4.83	4.55	3.90	4.38	4.47
<b>Mediana</b>	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
<b>Moda</b>	5	5	5	5	5
<b>Varianza</b>	0.207	0.510	1.505	0.722	0.577
<b>Mínimo</b>	3	2	1	2	1
<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5

*Fuente: Análisis realizado con IBM SPSS Statistics para Windows, versión 27.0. Armonk, NY: IBM Corp.*

Considerando los valores transcritos en la Tabla 4, seguidamente se analiza cada una de las expresiones de los docentes:

- Disfruto de enseñar a mis estudiantes:** La alta media, mediana y moda en 5 indican que la mayoría de los docentes disfrutaban mucho de enseñar. La baja varianza sugiere poca dispersión en las respuestas, confirmando una alta satisfacción generalizada.
- Me siento motivado/a para mejorar continuamente mi práctica docente:** La media y mediana altas, junto con la moda en 5, indican que la mayoría se siente muy motivada. La varianza es mayor que en la afirmación anterior, mostrando algo más de dispersión en las respuestas.
- Me siento valorado/a y reconocido/a por la Universidad, respecto a mi trabajo como docente:** La media y mediana indican una percepción positiva pero menos fuerte de valoración y reconocimiento. La alta varianza muestra una

dispersión significativa, sugiriendo una variedad de experiencias entre los docentes.

- Me siento conectado/a con mis estudiantes y sus necesidades:** La media y mediana altas, junto con la moda en 5, sugieren que la mayoría se siente muy conectada con sus estudiantes. La varianza muestra una dispersión moderada en las respuestas.
- Siento que mi trabajo como docente es significativo y tiene un impacto positivo en la formación de mis alumnos:** La media y mediana altas, junto con la moda en 5, indican que la mayoría siente que su trabajo es muy significativo y tiene un impacto positivo. La varianza relativamente baja sugiere que la mayoría comparte esta percepción.

En la Tabla 5, se puede observar las valoraciones que los docentes hacen respecto a la pasión por enseñar, el sentirse valorados y respetados por sus estudiantes, sentirse desafiados a mejorar constantemente, y sentirse apoyado por la Universidad y a gusto con el equipo de trabajo.

**Tabla 5. Datos Estadísticos Descriptivos Encuesta a Docentes.**

<b>Estadístico</b>	<b>Siento que recibo el apoyo necesario de parte de la Universidad</b>	<b>Me siento a gusto y trabajo en equipo con el resto de los docentes de la Carrera de Abogacía</b>	<b>Me siento apasionado cuando enseño a mis estudiantes mi/s materias</b>	<b>Me siento valorado y respetado por mis estudiantes</b>	<b>Me siento desafiado a estudiar constantemente para poder satisfacer los requerimientos de mis estudiantes</b>
<b>N (Válido)</b>	154	154	154	154	154
<b>Perdidos</b>	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	3.98	4.42	4.81	4.37	4.63
<b>Mediana</b>	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
<b>Moda</b>	5	5	5	5	5
<b>Varianza</b>	1.274	0.795	0.219	0.744	0.561
<b>Mínimo</b>	1	1	3	2	1
<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5

*Fuente: Análisis realizado con IBM SPSS Statistics para Windows, versión 27.0. Armonk, NY: IBM Corp.*

Considerando los valores transcritos en la Tabla 4, seguidamente se analiza cada una de las expresiones de los docentes:

- Siento que recibo el apoyo necesario de parte de la Universidad:** La media y la mediana están cerca de 4, indicando que la percepción general es positiva, aunque no tan alta como otras afirmaciones. La moda en 5 sugiere que muchos sienten un alto nivel de apoyo. La varianza relativamente alta indica una dispersión significativa en las respuestas.
- Me siento a gusto y trabajo en equipo con el resto de los docentes de la Carrera de Abogacía:** La alta media y mediana, junto con la moda en 5, indican que la mayoría se siente muy a gusto y trabaja bien en equipo. La varianza muestra una dispersión moderada, pero la mayoría de las respuestas son positivas.
- Me siento apasionado cuando enseño a mis estudiantes mi/s materias:** La muy alta media y mediana, y la moda en 5, indican que la mayoría de los docentes se siente muy apasionada al enseñar. La baja varianza muestra una alta consistencia en las respuestas.
- Me siento valorado y respetado por mis estudiantes:** La media y mediana altas, junto con la moda en 5, sugieren que la mayoría se siente valorada y respetada por sus estudiantes. La varianza indica una dispersión moderada en las respuestas.
- Me siento desafiado a estudiar constantemente para poder satisfacer los requerimientos de mis estudiantes:** La alta media y mediana, junto con la moda en 5, indican que la mayoría se siente desafiada de manera positiva para mejorar constantemente. La varianza sugiere una dispersión moderada.

La mayoría de los docentes se sienten a gusto y colaboran bien con sus colegas, lo cual es beneficioso para un entorno de trabajo armonioso y productivo. Sin embargo, la percepción de valoración y reconocimiento por parte de la Universidad muestra una mayor variabilidad, indicando una dispersión significativa, sugiriendo diferentes experiencias entre los docentes y dejando a la vista áreas potenciales de mejora, sobre todo si tenemos en cuenta que, Apoyo y acompañamiento de la Dirección de la Carrera y el Reconocimiento y valoración por parte de la Universidad Siglo 21, se encuentran

entre las variables más valoradas por los mismos docentes, como necesarias a la hora de su desempeño, tal como se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6. Aspectos que los docentes valoran como necesarios para el buen desempeño**

<b>Sentencia</b>	<b>Porcentaje de Profesores que Evaluaron la Opción 5</b>
Apoyo y acompañamiento de la Dirección de la Carrera	63%
Trabajo en equipo con los otros docentes de la Carrera	63.6%
Autonomía en la toma de decisiones pedagógicas	59.1%
Reconocimiento y valoración por parte de la Universidad Siglo 21	55.8%
Recursos y herramientas adecuadas para la enseñanza	63%
Ambiente de trabajo positivo y colaborativo	69.5%
Apoyo de asesores pedagógicos para el diseño y dictado de clases (presenciales y/o virtuales)	46.8%
Oportunidad de formación en el uso de TICs como recursos pedagógicos	47.4%
Apoyo y acompañamiento para el desarrollo de Actividades de Extensión	44.8%
Apoyo y acompañamiento para el desarrollo de Actividades de Investigación	51.9%
Equilibrio entre la vida personal y laboral	62.3%

Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

Considerando los resultados de las entrevistas y los focus groups revelan una interesante perspectiva sobre el engagement académico entre los docentes de la carrera de abogacía en la Universidad Siglo 21. A pesar de que la mayoría de los docentes no pudieron definir explícitamente el concepto de engagement, sus respuestas evidenciaron una comprensión implícita de los componentes que lo conforman. A medida que avanzaban en sus respuestas, se observó que los docentes mencionaban consistentemente aspectos

relacionados con el vigor, la absorción y la dedicación, las tres dimensiones fundamentales del engagement.

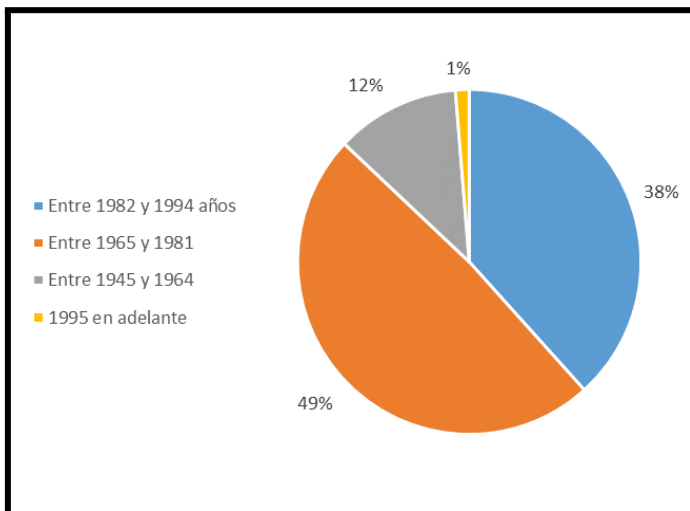
El vigor se manifestó en las descripciones sobre la energía y la motivación con las que los docentes abordan sus tareas diarias, especialmente cuando reciben retroalimentación positiva de los estudiantes. La absorción, por su parte, se evidenció en la satisfacción que expresaron al interactuar con los estudiantes y en la preparación de las clases, destacando el estado de "flujo" en el que se sumergen durante su labor. Finalmente, la dedicación se reflejó en el compromiso emocional profundo hacia los estudiantes y la institución, subrayando la importancia de responder a los alumnos, cumplir con los plazos y mantener un trato humano en todo momento.

Estas respuestas proporcionan una visión rica y detallada de cómo los docentes internalizan y aplican las dimensiones del engagement en su desempeño, aunque no siempre utilicen el término formal. Esta comprensión implícita del engagement refuerza la relevancia de estas variables en la práctica docente y su impacto en el desempeño educativo.

En la entrevista a la Secretaria de Gestión Humana, se introduce un concepto interesante a tener en cuenta que es: "el deseo de permanencia". Este concepto destaca la necesidad de que las instituciones educativas dejen de centrarse en generar acciones para retener a los docentes y, en cambio, se enfoquen en crear un ambiente tan atractivo que los docentes elijan permanecer por su propia voluntad. La Secretaria enfatiza que, más allá de las estrategias tradicionales de retención, es fundamental cultivar un entorno en el que los docentes se sientan valorados y reconocidos. La percepción de reconocimiento y valoración por parte de la institución no solo incrementa el compromiso y la motivación de los docentes, sino que también fomenta una cultura organizacional positiva en la que los profesores desean permanecer y contribuir a largo plazo. Este enfoque no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también puede reducir significativamente la rotación de personal y fortalecer la estabilidad institucional.

A continuación, se analizan los resultados relacionados con la conformación demográfica de la población investigada. Este análisis permitirá realizar diversas triangulaciones para identificar y comprender mejor las variables del engagement académico.

**Gráfico 1. Distribución de la población por año de nacimiento**



Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

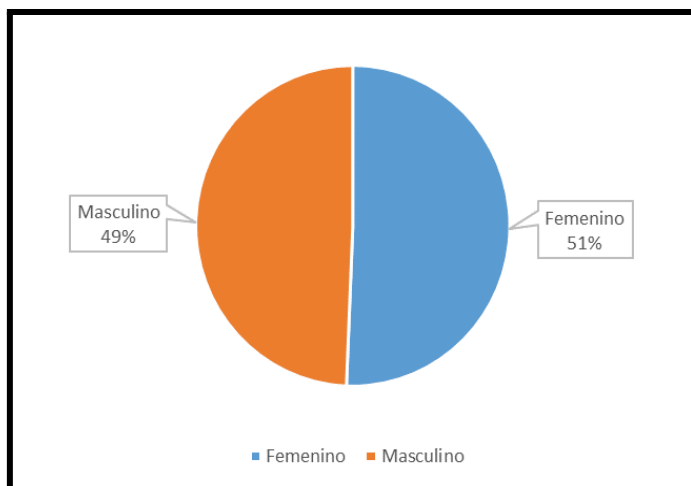
El gráfico 1 muestra la distribución de la población docente según su año de nacimiento, dividida en cuatro categorías generacionales:

- Generación X (1965-1981) representa la mayor proporción de la muestra con un 49%. Esta generación es conocida por su lealtad hacia sus empleadores y su tendencia a buscar un equilibrio entre la vida laboral y personal. Han crecido en un período de transformación tecnológica, por lo que tienen cierta adaptabilidad y experiencia en manejar cambios.
- Millennials (1982-1994) constituyen el 38% de la muestra. Son conocidos por su familiaridad con la tecnología, preferencia por trabajos flexibles, y su valoración del propósito en su labor
- Baby Boomers (1945-1964) componen el 12% de la muestra. Son leales, valoran la estabilidad laboral y prefieren la comunicación directa y tienen una gran experiencia profesional.
- Generación Z (1995 en adelante) es la menor proporción, con solo un 1%. Estos docentes son nativos digitales y valoran la diversidad y la comunicación rápida.

De la encuesta se observa que la generación X, que representa el 49% de la población docente, tiene la certeza de que su compromiso como profesor, tiene una influencia máxima en su desempeño académico.

El gráfico 2, muestra la existencia de una representación equitativa de identidad de género en la muestra de la población docente. Un entorno de trabajo con diversidad de género puede influir positivamente en el engagement de los docentes. Las diferentes perspectivas y experiencias que aportan hombres y mujeres pueden enriquecer el proceso educativo y fomentar un ambiente de aprendizaje más dinámico y comprensivo.

**Gráfico 2. Identidad de Género**



Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

En la tabla 7, se observa que la mayoría de los docentes de ambos géneros, respondieron en la encuesta, con la máxima valoración respecto a su compromiso, al sentimiento de motivación por la mejora continua, el disfrute y la pasión por enseñar.

**Tabla 7. Compromiso, mejora continua, disfrute y pasión por enseñar de acuerdo al género.**

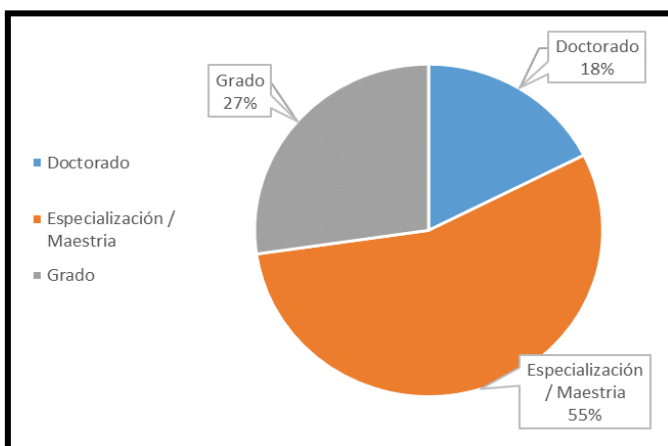
Femenino ( 51%)	98%	El compromiso influye en el desempeño académico
	92%	Motivación para la mejora continua
	98%	Disfrute de enseñar a mis estudiantes
Masculino (50%)	98%	Disfrute de enseñar a mis estudiantes
	98%	Pasión cuando enseñan

Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta”Anexo A.

De los resultados se infiere que no hay diferencia en la valoración de las dimensiones que conforman el engagement respecto al género ya que tanto masculinos y femeninos, puntúan en los valores más altos las sentencias identificadas con vigor, absorción y dedicación.

La muestra refleja un alto nivel de formación académica entre los docentes, con una mayoría significativa que ha alcanzado la especialización o maestría: un 55% del total de la población como se refleja en el gráfico 3. Esto sugiere un cuerpo docente bien preparado y con una fuerte orientación hacia la enseñanza y la investigación.

**Gráfico 3. Máxima titulación académica**



Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta”Anexo A.

Es de destacar que la población docente con maestría o especialización, en su gran mayoría puntúan con la valoración más alta, las sentencias de pasión y disfrute por enseñar; se sienten altamente motivados a la mejora continua, utilizan TICs a la hora de dar sus clases y tienen la certeza de que el compromiso influye en el desempeño académico, tal como puede observarse en la tabla 8:

**Tabla 8. Compromiso, mejora continua, disfrute y pasión por enseñar Magísteres/ Especialistas**

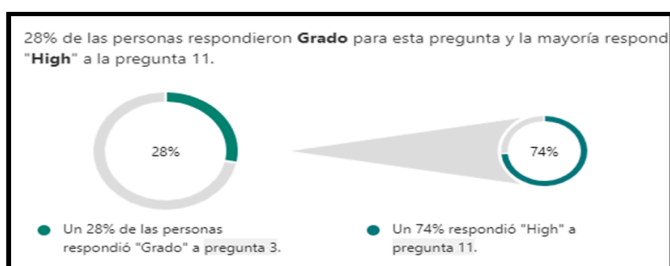
Especialización y Maestría (56%)	99%	Pasión cuando enseñan
	97%	Disfruto de enseñar a mis estudiantes
	97%	Motivación para la mejora continua
	89%	Uso de la tecnología (TIC) como recurso pedagógico
	98%	El compromiso influye en el desempeño académico

Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

Se identifica claramente la absorción, el vigor y la dedicación en los niveles más altos en los docentes que revisten la titulación de Maestría o Especialización de acuerdo a la tabla 8, que considera las respuestas de los docentes a la encuesta realizada en el marco de la investigación.

Además, los resultados de la figura 1, indican que los docentes con titulación de grado ( pregunta 3) perciben un fuerte apoyo por parte de la institución ( pregunta 11 ), lo cual es un aspecto positivo que fomenta el compromiso y la motivación. Mientras que, los docentes con título máximo de doctorado son quienes se sienten más reconocidos y valorados por la institución ( pregunta 8 ), tal como se muestra en la figura 2, lo que también es un resultado alentador.

**Figura 1: Percepción de apoyo Institucional de los docentes con título de grado**



Fuente: Datos obtenidos mediante Microsoft Forms (2024)

**Figura 2. Percepción de reconocimiento Institucional de los docentes con título de doctor**

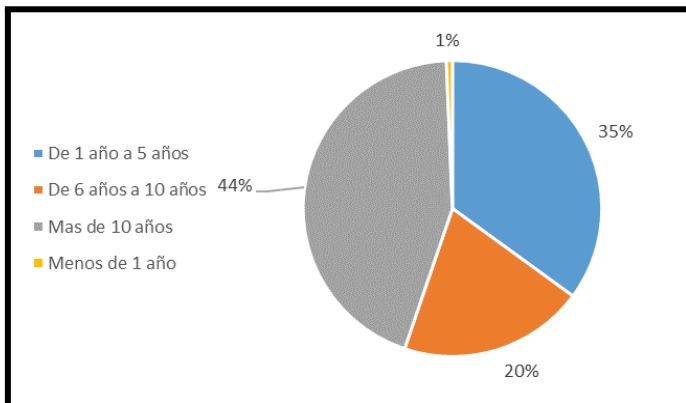


Fuente: Datos obtenidos mediante Microsoft Forms (2024)

Sin embargo, es importante destacar que este reconocimiento, altamente valorado y apreciado por los docentes, debería ser percibido de manera más uniforme por todo el cuerpo docente. Extender este sentimiento de valoración y reconocimiento a todos los niveles de titulación contribuiría a un ambiente laboral más cohesionado y satisfactorio, potenciando el engagement y el desempeño de todos los docentes.

La distribución de la muestra de la población, respecto a la antigüedad laboral como docente universitario, revela que los profesores tienen mucha antigüedad en la docencia universitaria. Un 64% si contamos entre los 6 y hasta más de 10 años, tal como se observa en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Antigüedad laboral como docente universitario**



Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

Esta conformación de la antigüedad nos deja a la luz a una población que tiene en su mayoría una gran experiencia lo que se traduce en un profundo conocimiento de la materia y de las dinámicas institucionales.

Si bien el dato relevado es la antigüedad como docente universitario, y no como docente en la Universidad Siglo 21, podemos suponer que van de la mano, y sería un indicador de una alta retención de docentes debido al buen ambiente laboral. Esta estabilidad contribuye a la calidad educativa y a la implementación de políticas institucionales a largo plazo.

La mayoría de los docentes con más de 10 años de antigüedad, que representan un 44% de la población puntúan en los niveles más altos las sentencias asociadas a vigor, absorción y dedicación como puede observarse en la tabla 9 seguidamente.

**Tabla 9. Vigor, Dedicación y Absorción en docentes con más de 10 años de antigüedad laboral**

Más de 10 años de antigüedad (45%)	99%	Pasión cuando enseñan
	99%	el compromiso influye en el desempeño académico
	89%	Dictan clases en modalidad presencial y en modalidad distancia
	96%	Significado y propósito en su trabajo
	96%	Satisfacción en el desempeño de su trabajo como docente

Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

No obstante, se descarta que el tiempo sea una dimensión que por sí misma configure el engagement. Permanecer mucho tiempo en una empresa no necesariamente significa estar comprometido. Es importante considerar otros factores que contribuyen a que los docentes con más de 10 años de antigüedad reflejen los valores más altos de vigor, absorción y dedicación. Como se muestra en la tabla, el desafío de desarrollar sus actividades en la modalidad presencial y a distancia, el sentido y propósito atribuido a su trabajo y la satisfacción general pueden ser ejemplos de estos factores cruciales para comprender por qué los docentes con más de 10 años de antigüedad muestran los niveles más altos de engagement. La modalidad combinada de enseñanza presencial y a distancia que les ofrece un desafío constante y el sentido y propósito que atribuyen a su trabajo, junto con una satisfacción general, son determinantes. Estos hallazgos subrayan la importancia de considerar múltiples dimensiones para fomentar el engagement en el ámbito educativo, más allá de la simple permanencia temporal en la institución.

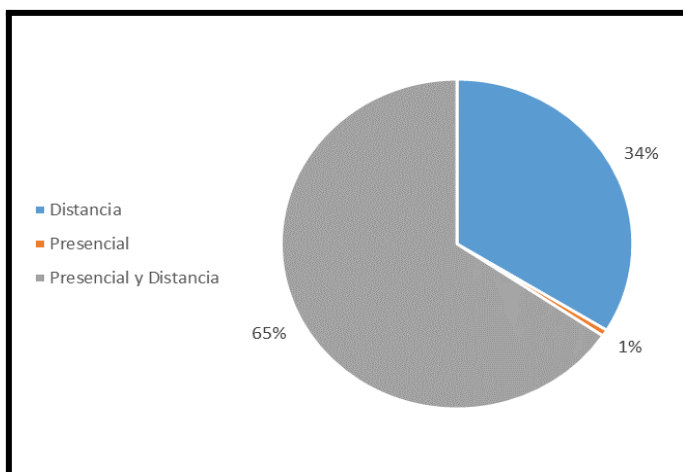
No se debe perder de vista el 35% de los docentes que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad, ya que están en una fase crucial de su desarrollo profesional. En este contexto, se abren oportunidades donde la Institución puede intervenir para consolidar sus habilidades pedagógicas. El otorgamiento de becas para su formación y la

implementación de planes de formación internos, en los que el modelo académico de la universidad se trabaje en formato de taller, puede ser una gestión relevante para acompañarlos en esta etapa.

Respecto al segmento de docentes que tienen una antigüedad de 6 a 10 años, que representa el 20% de la población, pueden beneficiarse de oportunidades de desarrollo profesional que les preparen para roles de liderazgo y mayor responsabilidad. Es crucial asumir que serán quienes continuarán en el rol y reemplazarán a los docentes con más antigüedad que se vayan retirando de sus funciones. Esta necesidad está asociada a la carencia de liderazgo del rol del Titular Disciplinar, mencionada por los mismos profesores. Ayudar a que los docentes desarrollen las llamadas habilidades blandas o soft skills permitirá que trabajen en equipo, potenciando el conocimiento en distintas áreas y sin lugar a dudas mejorando la interacción con los estudiantes. La diversidad en la antigüedad laboral de los docentes presenta tanto ventajas como desafíos. La Institución debe ser capaz de identificar y aprovechar esta diversidad, planificando gestiones diferenciadas que respondan a las necesidades específicas de cada grupo.

La distribución de la modalidad educativa en la que los docentes encuestados desempeñan sus funciones, refleja una clara tendencia hacia la enseñanza híbrida, desempeñando su rol como docentes en las distintas modalidades que la universidad ofrece a los estudiantes, con una minoría significativa trabajando exclusivamente a distancia y una presencia casi nula en la modalidad exclusivamente presencial tal como se observa en el gráfico 5.

**Gráfico 5. Modalidad en la que desempeñan la docencia**



Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

Los docentes que desempeñan sus funciones en modalidad distancia y presencial, puntúan en los valores más altos el disfrute y apasionamiento por enseñar, la motivación por la mejora continua y la conexión con los estudiantes y sus necesidades. Es decir que se ven en los más altos niveles la absorción, el vigor y la dedicación. Tal como mencionamos anteriormente, esto puede deberse al gran desafío que implica estar preparados para desempeñarse en ambas modalidades, asociado a que son los docentes con más de 10 años de antigüedad la mayor parte de esta población.

Un dato interesante en una población docente en donde la mayoría de los mismos desempeñan su rol en ambas modalidades, es observar qué sucede con el uso de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) como recurso para llevar adelante el proceso educativo. Los resultados de la encuesta arrojan que el 81.82% de los docentes encuestados utilizan tecnologías de la información y comunicación (TIC) como recurso pedagógico en sus actividades docentes. Esto indica una alta adopción y una valoración positiva de las TICs en la enseñanza. Pero además, estos docentes se sienten apasionados cuando enseñan, conectados y desafiados a estudiar constantemente para satisfacer las necesidades de sus estudiantes (Ver anexo A “Resumen de resultados encuesta docente”).

No obstante se debería profundizar las razones por las cuales aún hay una minoría que no las utiliza, pudiendo ser una oportunidad de gestión para la Universidad, ofreciendo formación y estímulos.

Respecto a la realización de actividades de extensión e investigación como podrá observarse en las tablas de frecuencia 10 y 11 que se muestran a continuación, es destacable que los docentes aprecian más las actividades de extensión que las de investigación. Esta valoración indica una oportunidad para que la Universidad fomente y forme a sus docentes en ambos tipos de actividades logrando un equilibrio que no sólo enriquecerá la experiencia profesional de los docentes, sino que también mejorará la calidad educativa y el impacto social de la Universidad.

Seguidamente, en las tablas 10 y 11 se presenta el porcentaje de docentes que realizan actividades de extensión e investigación respectivamente.

**Tabla 10. Tabla de frecuencia de realización de actividades de extensión**

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>válido</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>acumulado</i>
<i>NO</i>	91	59.1	59.1		59.1	
<i>SI</i>	63	40.9	40.9		100.0	
<i>Total</i>	154	100.0	100.0		100.0	

*Fuente: Análisis realizado con IBM SPSS Statistics para Windows, versión 27.0. Armonk, NY: IBM Corp.*

**Tabla 11. Tabla de frecuencia de realización de actividades de investigación**

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>válido</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>acumulado</i>
<i>NO</i>	76	49.4	49.4		49.4	
<i>SI</i>	78	50.6	50.6		100.0	
<i>Total</i>	154	100.0	100.0		100.0	

*Fuente: Análisis realizado con IBM SPSS Statistics para Windows, versión 27.0. Armonk, NY: IBM Corp.*

A pesar de que una parte significativa de la población docente no realiza actividades de investigación y extensión, es notable que estos docentes igualmente puntúan niveles altos de absorción, vigor y dedicación. Este resultado puede estar influenciado por otros factores, como los juicios de valoración que los docentes hacen sobre sí mismos, por ejemplo, ya que no se puede obviar que un docente que se involucra en la investigación y la extensión tiende a estar más comprometido con su rol educativo y con la misión institucional.

#### **4.2 Variables del engagement asociadas al nivel de evaluación de desempeño docente**

Para dar respuesta al objetivo específico 2, se requiere analizar cómo las variables del engagement —vigor, dedicación y absorción— están asociadas al nivel de evaluación

del desempeño docente. Se comenzará analizando el resultado de entrevistas y cada uno de los Focus Groups realizados, con el objetivo de buscar patrones que permitan reconocer si existe relación entre las variables del engagement y el desempeño de los docentes.

Entrevista a Docente Destacada:

En la entrevista a la docente destacada si bien la misma no pudo dar cuenta del concepto de engagement y manifestó no saber el significado del término, durante el desarrollo de la Entrevista se pudieron identificar presentes en su relato y respuestas, las variables del mismo:

Absorción:

- Sentimiento de que dar clases es una vocación.
- La dedicación en el aula, más allá de las condiciones personales del día.
- El placer de dar clases y la interacción constante con los alumnos.

Vigor:

- El compromiso constante de responder a los alumnos.
- La vocación y satisfacción que encuentra en su rol docente.
- La emoción y energía que siente al preparar y dar clases.

Dedicación

- Cumplimiento de plazos y respuesta constante a las necesidades de los alumnos.
- Trato humano y personal con los alumnos.
- Innovación en la docencia y la participación en formaciones y eventos institucionales.

(La desgravación de la entrevista se encuentra completa en el anexo B de esta investigación)

Focus Groups:

Ahora bien, si se compara los Focus Group realizados con los docentes que obtuvieron resultados en su evaluación de desempeño de Sobresaliente, Muy bueno y Satisfactorio, y los docentes con resultado con oportunidad de desarrollo, se pueden asociar las

respuestas dadas por los mismos, a las variables del Engagement de la siguiente manera:

#### Dedicación:

- En ambos grupos los docentes destacaron el compromiso emocional con los estudiantes y cómo este mejora la relación y el ambiente de aprendizaje.
- En el grupo con desempeño sobresaliente, muy bueno y satisfactorio, los docentes creen que su compromiso y entusiasmo influyen en la motivación y rendimiento de los alumnos.
- En el grupo con oportunidad de desarrollo, se hizo referencia a una conexión profunda con los valores y la "magia" del proceso educativo, pero salieron a la luz algunas dificultades para mantener el compromiso, como la falta de reconocimiento y liderazgo, afectando esto su desempeño y conexión con los estudiantes.

#### Vigor:

- Los Docentes con resultados en su evaluación de desempeño sobresaliente, muy bueno y satisfactorio valoraron los programas de desarrollo profesional y talleres de formación como una forma de fomentar el compromiso.
- Los Docentes con resultados en su evaluación de desempeño con oportunidad de desarrollo, destacaron la satisfacción personal al ver el progreso del alumno y la energía positiva que se genera en clase pero reportaron mayores niveles de estrés y menor satisfacción, lo que lleva a pensar que tendrían más bajos niveles de vigor.

#### Absorción:

- Los Docentes con resultados en su evaluación de desempeño sobresaliente, muy bueno y satisfactorio disfrutaban de su trabajo y mencionaron que en días de mayor engagement, están más dispuestos a experimentar con nuevas metodologías.
- Los Docentes con resultados en su evaluación de desempeño con oportunidad de desarrollo hablaron de la importancia de estar en un estado de "flujo" y adaptar sus enseñanzas a las necesidades del grupo, aunque la falta de reconocimiento y la percepción de poco apoyo institucional disminuye su capacidad de absorber en su labor docente.

A continuación se muestran las tablas 12 y 13 con el resumen de las respuestas:

**Tabla 12. Focus Group: Docentes con resultado de Desempeño Sobresaliente, Muy bueno y Satisfactorio**

<b>Dimensión</b>	<b>Tema discutido</b>	<b>Opiniones/Respuestas</b>	<b>Variables Engagement detectadas</b>
<b>Informativa</b>	Definición de engagement	Los participantes definieron engagement como un vínculo emocional fuerte con los estudiantes.	Dedicación
	VARIABLES que integran el engagement en el rol del docente	Mencionaron la importancia del bienestar emocional, el desarrollo profesional, y la satisfacción personal.	Vigor
<b>Emocional</b>	Sentimientos generados al realizar tareas docentes	Los docentes expresaron que sienten una gran satisfacción y orgullo al ver el progreso y éxito de sus alumnos.	Vigor
	Conexión entre sentimientos y desempeño en el aula	Se destacó que el entusiasmo y la pasión del docente se reflejan en la calidad de la enseñanza y en la motivación de los alumnos.	Dedicación, Absorción, Vigor
	Percepción de los alumnos sobre el compromiso del docente	Los alumnos reconocen y aprecian el compromiso del docente, lo cual mejora la relación y el ambiente de aprendizaje.	Dedicación
	Influencia del compromiso docente en el aprendizaje del alumno	Los docentes creen que su compromiso y entusiasmo tienen un impacto directo en la motivación y el rendimiento de los alumnos.	Vigor, Dedicación
<b>Conductual</b>	Cambio en la rutina del aula según el nivel de engagement	Los docentes comentaron que en días de mayor compromiso, son más proactivos, creativos y dispuestos a experimentar nuevas metodologías.	Vigor, Absorción
	Acciones para automotivarse	Algunos mencionaron la importancia de la formación continua, la reflexión sobre sus prácticas docentes y el intercambio de experiencias con colegas.	Vigor, Dedicación
<b>Gestión Institucional</b>	Estrategias de la universidad para promover el engagement	Se mencionaron programas de desarrollo profesional, talleres de formación en habilidades emocionales y apoyo institucional continuo.	Dedicación, Vigor
	Impacto de estas estrategias en el desempeño docente	Los docentes valoraron positivamente estas estrategias, afirmando que les ayudan a mantenerse motivados y comprometidos con su labor.	Dedicación, Vigor

Fuente: Elaboración propia. Tomado de la desgrabación del Focus Group N1 - Anexo C

**Tabla 13. Focus Group: Docentes con Resultado de Desempeño con oportunidad de desarrollo**

<b>Dimensión</b>	<b>Tema discutido</b>	<b>Opiniones/Respuestas</b>	<b>Variables Engagement detectadas</b>
<b>Informativa</b>	Definición de engagement	Los docentes asociaron el engagement con compromiso, unión y conexión profunda con los valores y la plenitud de los estudiantes. La palabra "magia" fue mencionada para describir el proceso educativo y el impacto emocional en los docentes.	Dedicación – Absorción
<b>Emocional</b>	Sentimientos generados al realizar tareas docentes	Los docentes mencionaron varias motivaciones: amor por la enseñanza, satisfacción personal al ver el progreso del alumno, y la energía positiva que se genera en clase. Destacaron la importancia de transmitir conocimientos de manera efectiva y crear una conexión emocional con los estudiantes.	Vigor
	Conexión entre sentimientos y desempeño en el aula	Los docentes creen que los alumnos perciben sus emociones y dedicación. La personalización y el respeto en el trato fueron destacados como elementos clave para mejorar la relación docente-alumno.	Dedicación
	Percepción de los alumnos sobre el compromiso del docente	Los docentes señalaron la importancia de dejar fuera los sentimientos negativos y utilizar el humor para crear un ambiente positivo. La sinergia y el intercambio energético en el aula son cruciales para una enseñanza efectiva.	Absorción
	Influencia del compromiso docente en el aprendizaje del alumno	Los docentes señalaron que el alumno recibe de manera directa la dedicación del docente, la personalización del aprendizaje hace que se sienta acompañado y logre mejores resultados.	Dedicación – Absorción – Vigor
<b>Conductual</b>	Cambio en la rutina del aula según el nivel de engagement	Los docentes mencionaron la importancia de estar en un estado de "flujo" y adaptarse a las necesidades del grupo. La flexibilidad en la enseñanza y la capacidad de leer las emociones de los estudiantes son esenciales	Dedicación – Absorción – Vigor
	Acciones para automotivarse	Los docentes mencionaron la importancia del reconocimiento, la remuneración adecuada, y la energía positiva de la institución. La libertad de cátedra y el apoyo del titular disciplinar son fundamentales para mantener el engagement.	N/A

Fuente: Elaboración propia. Tomado de la desgrabación del Focus Group N1 - Anexo C

Se hace relevante hacer foco ahora en los docentes con evaluaciones de desempeño con oportunidades de desarrollo, que hacen un total de 148 docentes de la población encuestada y conectar las dimensiones del engagement detectadas en el instrumento de evaluación de desempeño (Tabla 2. Evaluación de desempeño Docente Universidad Siglo 21) con los datos específicos de los docentes con evaluaciones con oportunidades de desarrollo. Para ello es fundamental realizar un análisis detallado que considere cómo estos resultados reflejan las variables del engagement: dedicación, vigor y absorción.

De los 148 docentes evaluados con oportunidades de mejora, todos recibieron una valoración de 0 en la encuesta realizada a los alumnos. Este dato es especialmente significativo, ya que la Encuesta Docente, que representa el 50% de la evaluación de desempeño, está directamente alineada con la dedicación y la absorción. Una evaluación negativa o sin respuesta por parte de los estudiantes sugiere que estos docentes no están logrando establecer una conexión significativa con sus alumnos, lo cual es esencial para un alto nivel de dedicación y absorción en su rol. También es importante destacar que al tener tan alta valoración en el instrumento de medición, la Universidad debe prestar especial atención, implementando mecanismos para que los alumnos, deban completar la encuesta y no puedan evadir la instancia, para minimizar el riesgo de que un docente quede sin ser evaluado por sus alumnos.

La coevaluación, que representa el 10% de la evaluación de desempeño, se vincula con la dedicación y la absorción en términos de participación y trabajo en equipo. La falta de valoración positiva en este aspecto podría indicar que estos docentes no están colaborando de manera efectiva con sus colegas, lo que podría ser un reflejo de un bajo nivel de compromiso y capacidad para involucrarse profundamente en el trabajo en equipo.

En cuanto a la Gestión Docente, que también representa un 10% de la evaluación, el cumplimiento de los objetivos de gestión es un indicativo de dedicación y compromiso. La falta de reconocimiento en este aspecto puede señalar deficiencias en la capacidad de estos docentes para cumplir con las expectativas institucionales y gestionar adecuadamente sus responsabilidades.

Las actividades de investigación, con un 10% de peso en la evaluación de desempeño, está relacionada con la absorción, ya que implica una inmersión profunda en el trabajo académico. De los 148 docentes, sólo 15 están involucrados en actividades de investigación. Este bajo nivel de participación sugiere que una gran parte de estos docentes no está completamente inmersa en el trabajo académico, lo cual es crucial para desarrollar una alta absorción en su rol.

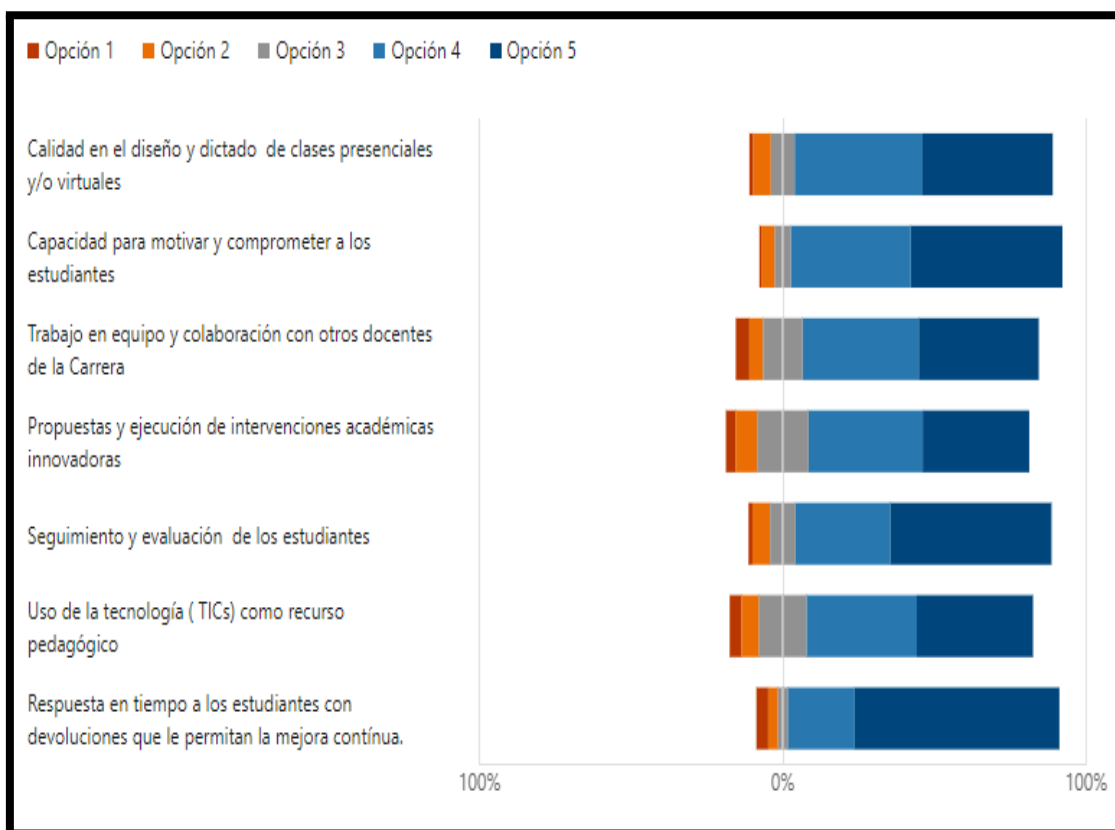
Las actividades de extensión, que también representan el 10% de la evaluación, reflejan la dedicación hacia la comunidad y el compromiso de aplicar conocimientos en contextos prácticos. Solo uno de los 148 docentes realiza actividades de extensión, lo que indica una baja dedicación en este ámbito y una posible desconexión entre los docentes y la comunidad a la que sirven.

Finalmente, la construcción de contenido, con un peso del 10%, requiere de absorción, vigor y dedicación. La falta de valoración positiva en este aspecto sugiere que estos docentes no están comprometidos o energizados en la creación de materiales educativos de alta calidad, lo cual es crucial para el éxito de su enseñanza.

En resumen, los datos relevados indican que los docentes con evaluaciones de desempeño con oportunidades de desarrollo presentan deficiencias significativas en las dimensiones del compromiso, especialmente en términos de dedicación y absorción.

Sin embargo, es interesante observar, cómo estos resultados no se coinciden con la autoevaluación de los docentes, en donde los mismos se perciben como efectivos y comprometidos en diversas áreas clave de su desempeño profesional, como lo muestra la siguiente figura obtenida de la encuesta, en donde las opciones 4 y 5 elegidas por los docentes predominan en la mayoría de las áreas evaluadas, lo que indica un alto nivel de confianza y satisfacción con su propio desempeño.

**Gráfico 6. Autoevaluación de los docentes respecto a su desempeño**



Fuente:Elaboración Propia. Datos obtenidos mediante Microsoft Forms “Resumen de Resultados Encuesta” Anexo A.

La comparación entre la evaluación de desempeño y la autoevaluación de los docentes revela una discrepancia significativa. Mientras que los instrumentos de evaluación institucionales muestran áreas claras de mejora, la autoevaluación de los docentes puede reflejar una percepción más positiva de su dedicación, vigor y absorción. Esta diferencia destaca la necesidad de un enfoque más integral y una medición sistemática de las variables que integran al engagement, que incluya tanto las percepciones internas de los docentes como las evaluaciones externas para lograr una visión más completa y precisa del desempeño.

### **4.3 Gestión Institucional para fomentar el engagement**

De acuerdo a lo desarrollado en los objetivos específicos 1 y 2, se puede observar que en el contexto de la Universidad Siglo 21, el engagement docente se revela como un factor crucial para el desempeño académico y el bienestar de los mismos. Este objetivo específico busca identificar y detallar las acciones desde la gestión educativa que los docentes consideran valiosas para fomentar el engagement. Los datos recolectados a través de la encuesta, las entrevistas y los focus groups proporcionan una visión integral sobre las estrategias y prácticas que pueden potenciar el compromiso y la motivación entre los docentes.

Los resultados de las encuestas muestran que los docentes valoran altamente el apoyo y acompañamiento de la dirección, el trabajo en equipo, la autonomía en la toma de decisiones pedagógicas, y el reconocimiento y valoración por parte de la Universidad. Estos aspectos, puntuados con valores más altos por la mayoría de los encuestados, resaltan la importancia de una gestión educativa que promueva un entorno colaborativo y de apoyo constante.

En las entrevistas y focus groups, los docentes destacaron además la relevancia de los programas de desarrollo profesional y talleres de formación en habilidades emocionales, así como el impacto positivo de un ambiente de trabajo colaborativo y de bienestar .

Además se evidenció que los docentes no solo necesitan sentir apoyo institucional, sino también tener oportunidades para el crecimiento profesional y personal. Las estrategias que fomentan la formación continua, el reconocimiento institucional y el equilibrio entre la vida personal y laboral emergen como pilares fundamentales para mantener altos niveles de engagement. Estas acciones no solo mejoran el ambiente laboral, sino que también se reflejan en una mejor calidad educativa y en la satisfacción general de los docentes.

Se destaca que en el focus group de docentes con resultados en su evaluación de desempeño con oportunidad de desarrollo, grupo al cual se debe prestar máxima atención si se quiere mejorar la performance general, los docentes resaltan que el reconocimiento es indispensable, traducido el mismo, en un salario digno, y en la no estandarización. Los docentes piden que la institución pueda diferenciar el docente que

rinde a la institución de aquel que sólo se sirve de la misma. Por otro lado cuestionaron el nivel de liderazgo de los Titulares Disciplinarios, aduciendo que es la figura en donde el resto de los docentes se mira y la falta de liderazgo hace que la motivación decaiga.

De la entrevista al Secretario de Gestión Académica, se observa una gran preocupación por generar canales de comunicación claros y efectivos con el docente. Por ello, se ha establecido una estructura de gestión en la que cada docente tiene un referente, quien mantiene un vínculo directo con él desde su participación en el concurso para ingresar al plantel, hasta la asignación de una comisión de estudiantes, y durante todo su desempeño en el ciclo académico. El Secretario afirma que se ha trabajado intensamente en este vínculo referente-docente para que los docentes tengan previsibilidad en sus acciones durante el año y cuenten con una cara visible, un teléfono y un correo electrónico a los que puedan dirigirse. Con estas acciones, la Secretaría de Gestión Académica busca que los docentes se enfoquen exclusivamente en la preparación y desarrollo de sus clases, evitando otras preocupaciones que puedan desenfocarlos. Además, desde la Secretaría de Gestión Académica se diseña un plan de formación que incluye formaciones en Educación Positiva, las cuales son obligatorias para los docentes ingresantes y también se incluyen en los planes de formación para los docentes que ya están en ejercicio de su rol. Asimismo, se dispone de un equipo de asesores pedagógicos que acompañan a los docentes en el diseño y dictado de sus clases.

En cuanto a las acciones de reconocimiento, el Secretario manifiesta que se realiza anualmente el evento del docente destacado, basado en la evaluación de desempeño docente. Además, se hacen llegar a los docentes los comentarios positivos que los alumnos realizan a los canales institucionales, como una forma de hacerles ver el impacto que su desempeño tiene en nuestros estudiantes.

Para continuar con el análisis de los resultados para este objetivo, se tendrán en cuenta las respuestas a la pregunta abierta incluida en la encuesta docente, en la cual se les brindó a los docentes la oportunidad de realizar comentarios sobre su experiencia como profesores, su compromiso en el trabajo y su relación con el desempeño académico. Estas respuestas proporcionan información valiosa para la gestión institucional. A continuación, se presentan las principales observaciones extraídas de las respuestas provistas por los docentes:

1. **Vínculo en Modalidad a Distancia:** Algunos docentes encuentran dificultades en establecer vínculos efectivos con los estudiantes en la modalidad a distancia, aunque con esfuerzo se logra.
2. **Impacto de la Situación Económica:** La necesidad de trabajar en múltiples instituciones debido a la inflación y la situación económica del país que afecta el compromiso y la formación continua de los docentes.
3. **Mejora de la Información:** Existe una necesidad de mejorar la información proporcionada a los estudiantes desde todas las áreas.
4. **Cronogramas y Modificaciones:** Se sugiere mejorar la anticipación en la entrega de cronogramas y en las modificaciones de clases para evitar apuros.
5. **Formación y motivación:** Las oportunidades de formación y mejora académica son fundamentales para la motivación de los docentes.
6. **Adaptación en Modalidad a Distancia:** Se sugiere adaptar el dictado de materias a distancia, especialmente para el trabajo grupal.
7. **Becas y Beneficios:** Proponen otorgar becas para maestrías y mejorar los sueldos y beneficios.
8. **Actualización de Contenidos:** Compromiso con la actualización de contenidos.
9. **Calidad de Enseñanza y Evaluación:** Necesidad de mejorar el nivel de enseñanza y evaluación en modalidad a distancia para evitar certificación de conocimientos plagiados.
10. **Escucha Activa:** Se solicita una mayor escucha y participación de los docentes en la toma de decisiones.
11. **Asignación de Cátedras:** Respetar la especialización del docente para la asignación de cátedras.
12. **Capacitación en Herramientas:** Insistencia en la capacitación de las herramientas disponibles para mejorar su utilización.
13. **Integración con IA:** La velocidad de la integración de la IA no se ensambla debidamente con la cultura pedagógica tradicional.
14. **Comunicación y Organización:** Necesidad de mejorar los canales de comunicación y la estructura organizacional para facilitar el desarrollo de propuestas y la exposición de dificultades.

15. **Unificación de Criterios:** Se destaca la falta de conexión entre colegas de la misma cátedra para unificar criterios y actividades en conjunto.
16. **Valoración Salarial:** Se menciona que el salario debe reflejar la valoración del docente.
17. **Becas para Perfeccionamiento:** Proponen otorgar becas para perfeccionamiento debido a los bajos sueldos.

Para finalizar, es importante considerar la información proporcionada por la Secretaría de Gestión Académica respecto a la diferencia en la gestión del clima que hace la Universidad entre codocente y docentes. Las herramientas de medición de clima organizacional que se aplican a los codocentes no han sido aplicadas a la planta docente. Aunque la Secretaría de Gestión Académica se enfoca en la selección y el desempeño de los docentes, la encuesta que realiza está dirigida a medir la percepción de los alumnos sobre el desempeño docente. Sin embargo, no existen encuestas implementadas que evalúen los niveles de satisfacción o compromiso de los docentes. La Secretaria de Gestión Humana destaca la importancia de aplicar las mismas herramientas de medición a co-docentes y docentes, conformando una estructura de gestión capaz de trabajar en los puntos relevantes que sean identificados.

## Capítulo 5. Discusión de Resultados

En este capítulo se analiza en profundidad cómo los resultados obtenidos en la investigación se relacionan con el marco teórico previamente desarrollado. A través de un análisis comparativo, se pretende establecer vínculos entre las dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción) y las teorías y conceptos presentados en el marco teórico. Esta discusión permitirá contextualizar los hallazgos en el ámbito académico y ofrecer recomendaciones prácticas para la gestión educativa en la Universidad Siglo 21.

El marco teórico abordó conceptos claves sobre el engagement en el entorno educativo, destacando su importancia para el bienestar y el desempeño docente. En particular, se exploraron las teorías de Schaufeli et al. (2002) sobre el engagement, así como las investigaciones de Bakker y Demerouti (2008) que resaltan la interacción dinámica entre recursos laborales y personales. Además, se consideraron estudios específicos sobre el rol estratégico del compromiso y el bienestar en la gestión de recursos humanos en contextos educativos.

La presentación de los resultados en el capítulo anterior reveló cómo las dimensiones del engagement influyen en la calidad de la enseñanza y el desarrollo profesional de los docentes. Este capítulo se centrará en conectar estos resultados con el marco teórico, destacando coincidencias y divergencias, y ofreciendo una interpretación crítica de los datos.

**Respecto a las Dimensiones del Engagement:** Vigor, Dedicación y Absorción, Schaufeli et al. (2002) y Flores Jimenez et al. (2015) definen el engagement como un constructo que integra vigor, dedicación y absorción. Kahn (1990) añade que el engagement se produce cuando las personas invierten sus dimensiones físicas, cognitivas y emocionales en su desempeño laboral. De los resultados de esta investigación se observa que los docentes demostraron un alto nivel de vigor, dedicación y absorción en su trabajo. Los datos de las encuestas y focus groups revelan que disfrutaban de enseñar, se sienten motivados y valorados, y mantienen una conexión significativa con sus estudiantes, lo que coincide con las definiciones teóricas del engagement.

En relación al vigor, los datos indican que los docentes sienten una gran energía y entusiasmo en su trabajo, especialmente aquellos con evaluaciones de desempeño sobresalientes, muy buenas y satisfactorias. En relación a la dedicación se manifiesta en el compromiso emocional de los docentes hacia sus estudiantes. Esto es consistente con la definición teórica de dedicación como una intensa implicación en el trabajo, acompañada de sentimientos de significado y orgullo, y respecto a la absorción, se ve reflejada en la capacidad de los docentes para involucrarse profundamente en sus tareas, perdiendo la noción del tiempo. Los docentes con mejores evaluaciones reportaron estar más dispuestos a experimentar con nuevas metodologías, lo que demuestra una inmersión total en su trabajo. Es interesante destacar que los docentes de la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21, identifican el estado de flujo, tal como lo hace Csikszentmihalyi, 2007, como algo que las personas hacen sin darse cuenta, porque mientras lo hacen les causa placer.

**Respecto al impacto del engagement en el desempeño docente:** Las teorías de Bakker y Demerouti (2008) sugieren que el engagement está positivamente relacionado con el desempeño laboral. Los resultados de esta investigación apoyan esta afirmación, mostrando que los docentes con altos niveles de engagement tienen mejores evaluaciones de desempeño.

Los docentes comprometidos no solo muestran un mayor entusiasmo y energía, sino que también son más innovadores en sus métodos de enseñanza y más efectivos en la motivación de sus estudiantes. Los docentes con resultados en su evaluación de desempeño sobresaliente, muy bueno y satisfactorio mencionaron que en días de mayor engagement, están más dispuestos a experimentar con nuevas metodologías. Este hallazgo se puede asociar no sólo con la revisión de literatura realizada por Pinela y Armijos (2022), en donde se pone de manifiesto que el compromiso laboral está estrechamente relacionado con el comportamiento innovador de los empleados, sino con el artículo de Morán y Yambay (2022), que explora la relación entre el compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados. Además, el marco teórico de esta investigación señala que los docentes con altos niveles de engagement son más propensos a innovar en sus métodos de enseñanza, a utilizar estrategias pedagógicas centradas en el estudiante y a fomentar un aprendizaje activo y participativo (Salanova et al., 2000). Este comportamiento innovador es crucial para adaptarse a los cambios y

desafíos del entorno educativo, mejorando así la calidad de la enseñanza, el desempeño del docente y el aprendizaje de los estudiantes.

**Respecto al reconocimiento y valoración por parte de la Universidad:** La teoría de la Psicología Positiva de Seligman (2016) destaca que el compromiso, junto con la emoción positiva y el sentido o propósito, es esencial para el bienestar. Kahn (1990) sugiere que el engagement se fortalece cuando los empleados se sienten valorados y encuentran significado en su trabajo. Se destaca la importancia del reconocimiento y valoración como factores cruciales para el compromiso y la permanencia de los empleados. Los resultados muestran que los docentes valoran altamente el reconocimiento y la valoración por parte de la Universidad Siglo 21.

Los comentarios de los docentes indican que sentirse valorados y reconocidos por su trabajo tiene un impacto significativo en su compromiso y motivación. Este hallazgo subraya la necesidad de que la institución implemente políticas de reconocimiento más efectivas y visibles para todos los docentes, lo cual está en línea con las teorías sobre la importancia del apoyo institucional para el engagement.

**Inclusión y Engagement:** El marco teórico de esta investigación resalta la importancia del engagement como un constructo multidimensional que incluye aspectos como la dedicación, el vigor y la absorción (Schaufeli et al., 2002). Este enfoque se alinea con la necesidad de crear entornos educativos inclusivos donde todos los docentes, independientemente de su antigüedad, género o modalidad de enseñanza, puedan experimentar un alto nivel de compromiso. Los resultados de la investigación muestran que la Universidad Siglo 21 cuenta con una representación equitativa de género en su cuerpo docente, lo cual es un indicador positivo de inclusión. La diversidad de género, como se menciona en el marco teórico, puede enriquecer el ambiente educativo y fomentar un aprendizaje más dinámico y comprensivo (Bakker y Demerouti, 2008). Además, la adopción de TIC y la modalidad de enseñanza híbrida son ejemplos de prácticas inclusivas que permiten a los docentes adaptar sus métodos de enseñanza a las necesidades individuales de los estudiantes. Estos aspectos fueron valorados positivamente por los docentes, lo que sugiere que la inclusión tecnológica es un factor importante para el engagement. Asimismo, la percepción de reconocimiento y valoración por parte de la institución, destacada tanto en el marco teórico como en los resultados de las encuestas y entrevistas, es crucial para fomentar un entorno inclusivo

donde todos los docentes se sientan valorados y apoyados. Esto se refleja en la necesidad de fortalecer el liderazgo y mejorar los canales de comunicación, como se ha mencionado en los hallazgos sobre la importancia del reconocimiento y la valoración (Seligman, 2016; Kahn, 1990).

En resumen, la inclusión en el contexto de la Universidad Siglo 21 no solo se refiere a la representación equitativa de género y la adopción de tecnologías, sino también a la creación de un entorno donde todos los docentes se sientan valorados y apoyados, promoviendo así un alto nivel de engagement y mejorando la calidad educativa.

**Formación y Desarrollo Profesional:** Los programas de desarrollo profesional y talleres de formación son altamente valorados por los docentes y esto puede cotejar en la teoría respecto a la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional como factores clave para mantener altos niveles de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). Seligman (2016) también subraya que el compromiso y la satisfacción en el trabajo están vinculados a oportunidades de desarrollo personal y profesional.

**Impacto de la Tecnología:** La adopción de TIC es generalizada entre los docentes, un 81.82% utilizan estas tecnologías en sus prácticas pedagógicas, siendo esto un dato relevante en una Universidad cuyo modelo académico incorpora la mediación tecnológica. El uso de la tecnología puede facilitar el engagement al permitir metodologías de enseñanza más flexibles y adaptadas a las necesidades de los estudiantes. Además, la formación en el uso de TIC es esencial para que los docentes puedan aprovechar al máximo estas herramientas y mantener su compromiso con la enseñanza (May, Gilson y Harter, 2004)

**Equilibrio Vida Personal y Laboral:** La investigación demuestra que el equilibrio entre la vida personal y laboral es altamente valorado por los docentes, especialmente en la generación X. El bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral son fundamentales para el engagement. Según Bakker y Demerouti (2008), un buen equilibrio permite a los docentes estar más comprometidos y energizados en su trabajo, lo cual es crucial para su desempeño y satisfacción laboral.

**Evaluación y Retroalimentación:** Los resultados muestran que existe una discrepancia entre la autoevaluación de los docentes, cómo perciben ellos su propio quehacer y las evaluaciones institucionales de su desempeño. Esto puede ser asociado a la falta de feedback, y de retroalimentación que son herramientas esenciales para mejorar el desempeño. Según Drucker (2005), el feedback es crucial para identificar fortalezas y áreas de mejora. La discrepancia observada sugiere la necesidad de una evaluación más holística que considere tanto las percepciones internas como las evaluaciones externas para obtener una visión más completa del desempeño docente.

**Escucha Activa:** Los resultados de la investigación indican que los docentes reiteradamente solicitan una escucha activa por parte de la Universidad. Este hallazgo se puede relacionar con varios conceptos teóricos mencionados en el marco teórico. La gestión centrada en las personas, como lo menciona Quintero (2012), enfatiza la importancia de un ambiente consensuado y democrático, donde la escucha activa juega un papel crucial. Además, la teoría de la Psicología Positiva de Seligman (2016) resalta que el compromiso y el propósito en el trabajo son fundamentales para el bienestar, y la escucha activa puede facilitar estos elementos al hacer que los docentes se sientan valorados y comprendidos.

Asimismo, la teoría del engagement de Kahn (1990) sugiere que la inversión emocional y cognitiva en el trabajo se potencia en un entorno de apoyo, donde la escucha activa es clave para fomentar esta inversión. La importancia del feedback, destacada por Drucker (2005), también se ve reflejada en la necesidad de escuchar activamente a los docentes para mejorar continuamente tanto su desempeño como el de la institución.

Incorporar prácticas de escucha activa no sólo atendería las solicitudes de los docentes, sino que también alinearía las prácticas de gestión educativa con los principios teóricos mencionados, promoviendo un entorno más comprometido, motivado y satisfactorio para los docentes.

Ahora bien, la inclusión del análisis generacional, del liderazgo y el deseo de permanencia como partes del análisis del engagement docente incorporados en esta investigación, son un aporte novedoso y significativo, por no ser habitualmente abordados por otros autores al momento de tratar este tema.

**Análisis Generacional:** El análisis generacional aporta una visión novedosa y valiosa al estudio del engagement docente que no ha sido ampliamente discutidas en estudios previos: La Generación X muestra una relación particularmente fuerte entre su compromiso y desempeño académico, destacando la importancia de estrategias de retención y desarrollo profesional adaptadas a sus necesidades específicas, mientras que los Millennials, con su inclinación hacia la tecnología y flexibilidad, destacan como un grupo innovador en métodos de enseñanza.

Las diferencias generacionales en preferencias y necesidades subrayan la importancia de un enfoque diversificado en la gestión del personal docente. La adaptación de estrategias de engagement según la generación puede ser crucial para maximizar el desempeño y satisfacción laboral.

**Liderazgo y Deseo de permanencia :** Aunque no específicamente abordados en el marco teórico, el liderazgo y el deseo de permanencia emergieron como hallazgos claves de la investigación.

El liderazgo efectivo, particularmente del Director/a de la carrera y de los Titulares Disciplinarios, es destacado por los mismos docentes para generar motivación y compromiso. Los docentes han señalado que la falta de liderazgo adecuado disminuye su nivel de engagement. Este hallazgo sugiere que el desarrollo de habilidades de liderazgo en los roles directivos podría mejorar significativamente el ambiente de trabajo y, en consecuencia, el compromiso docente. Además, el deseo de permanencia, que se presenta como un nuevo enfoque estratégico para la gestión del personal docente, está alineado con las teorías que enfatizan la importancia de un ambiente de trabajo positivo y el apoyo continuo para fomentar el engagement (Seligman, 2016; Kahn, 1990). Este deseo de permanencia, se basa en la creación de un ambiente de trabajo positivo, donde los docentes se sientan valorados, apoyados y motivados para desarrollar su carrera dentro de la institución, en lugar de centrarse en retenerlos a través de los incentivos tradicionales.

## **Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la Investigación**

Los resultados de la investigación demuestran que las dimensiones del engagement, como vigor, dedicación y absorción, están claramente presentes en la comunidad docente de la Universidad Siglo 21, además de aquellas que surgen de esta investigación, tales como el análisis generacional, el liderazgo y deseo de permanencia. Los docentes muestran una actitud muy positiva hacia su labor, disfrutando de la enseñanza, sintiéndose motivados para mejorar y manteniendo una conexión significativa con sus estudiantes. Aunque la mayoría de los docentes no pueden definir explícitamente el concepto de engagement, sus respuestas evidencian una comprensión implícita de sus componentes, reflejada en su desempeño docente. Lo dicho coincide con las definiciones teóricas del engagement y responde al primer objetivo específico (OE1).

Al considerar las variables del engagement asociadas al nivel de evaluación de desempeño docente, para dar respuesta al objetivo específico 2 ( OE2), se observa que existe una relación significativa entre las dimensiones del engagement (dedicación, vigor y absorción) y el desempeño docente, por lo que se concluye que los docentes con altos niveles de vigor, dedicación y absorción obtienen mejores evaluaciones de desempeño. Los datos recopilados a través de los focus groups y las evaluaciones de desempeño proporcionan una visión integral de cómo estas dimensiones influyen en la calidad de la enseñanza y la satisfacción laboral de los docentes. Además, los criterios de evaluación de desempeño docente en la Universidad Siglo 21 están alineados con las dimensiones del engagement.

El análisis de las acciones institucionales que los docentes reconocen como fomentadoras del engagement, para dar respuesta al objetivo específico 3 ( OE3), ha revelado varios puntos claves. Los resultados de la encuesta, entrevistas y focus groups indican que el apoyo y acompañamiento de la dirección de la carrera, el trabajo en equipo, la autonomía en la toma de decisiones pedagógicas, y el reconocimiento y valoración por parte de la Universidad son factores críticos para mantener altos niveles de compromiso y motivación entre los docentes. Las estrategias de desarrollo profesional, la formación en habilidades emocionales, la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, se destacan como esenciales para potenciar el

engagement. Asimismo, la implementación de canales de comunicación claros y efectivos, así como la previsibilidad en las acciones y el apoyo constante por parte de la Secretaría de Gestión Académica, son fundamentales para que los docentes se sientan valorados y enfocados en su labor educativa.

### **Recomendaciones**

Sin lugar a dudas, para mejorar los resultados de desempeño docente es importante fomentar y mejorar el nivel del engagement docente en la Universidad Siglo 21. Para ello y en primer lugar, se debe llevar a cabo el proceso de medición del engagement que permitirá dar inicio a un ciclo continuo de escucha, planificación, intervención y evaluación para garantizar que las acciones realizadas sean efectivas y sostenibles.

No obstante, en función a los resultados obtenidos en esta investigación y hasta tanto se logre dicho proceso, se recomienda a corto plazo, implementar algunas líneas de acción que permitirían dar solución a los problemas detectados, generar innovación y nuevas vías de análisis. Estas recomendaciones surgen del desarrollo de la investigación, prestando especial atención sobre aquellos aspectos más valorados por los docentes, y que por lo tanto, pueden ser promotores del engagement en diferentes espacios.

Si bien son complementarias, pueden distinguirse las recomendaciones Académicas de las de Gestión Institucional. Es así que sin lugar a duda, la recomendación académica más relevante es la formación continua de los docentes, que les permitirá estar actualizados con las mejores prácticas educativas y adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes. Esta formación les otorgará a los docentes la autonomía pedagógica que reclaman. Otro aspecto crucial, es el uso de herramientas tecnológicas como recurso pedagógico que requiere incrementar la formación en TIC para ayudar a los docentes a integrar la tecnología de manera efectiva en sus intervenciones académicas, mejorando así la calidad del aprendizaje.

Se recomienda, además, establecer programas de incentivo que fomenten en los docentes la participación en actividades de extensión, así como proveer recursos y tiempo dedicado para la investigación.

Para que estas recomendaciones tengan impacto y aceptación en los docentes, deben ir acompañadas de acciones institucionales que tengan por objetivo la construcción de un

entorno de trabajo positivo y colaborativo, fortaleciendo los canales de comunicación y asegurando una escucha activa en espacios regulares donde los docentes puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias, donde puedan trabajar en equipo y generar lazos interpersonales que fomenten el deseo de permanecer en la Universidad. La implementación de políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar es esencial para asegurar un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral de los docentes.

Un sistema de reconocimiento para los docentes destacados, es otra de las recomendaciones que surgen de la Investigación, que incentive el alto desempeño y establezca estándares claros de valoración, acompañado de la formalidad necesaria para generar valor, como por ejemplo puntaje docente, o premios económicos que pueden traducirse en becas y/o viajes académicos.

También se recomienda establecer un programa de formación en liderazgo para los roles Directivos y de Titulares Disciplinarios asegurando que las habilidades de conducción de equipo y liderazgo sean requisitos exigibles a la hora de contratar a estos perfiles. Un liderazgo efectivo es fundamental para motivar y comprometer a los docentes, mejorando así el ambiente de trabajo y el rendimiento académico.

Por último, se sugiere fomentar futuras investigaciones que exploren nuevas variables del engagement identificadas en este estudio, tales como el análisis generacional, el liderazgo y el deseo de permanencia.

## Referencias Bibliográficas:

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Hacia un modelo de engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 199-213
2. Bernal Guerrero, A., & Donoso González, M. (2017). "Engagement" y bienestar en el profesorado universitario. Hacia la delimitación de indicadores evaluativos. *Contextos Educativos. Revista De Educación*, (20), 183–199. <https://doi.org/10.18172/con.2997>
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill.
4. Claire Rocha, M., & Böhr Pelaez, M. R. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, 2(1), 77-83.
5. Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.
6. Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días*. Editorial Norma.
7. Fernandez Morante, G. I. (2018). *Engagement y desempeño docente en el instituto de educación superior tecnológico privado Red Avansys*.
8. Flores Jiménez, C., Fernández Arata, M., Juárez García, A., Merino Soto, C., & Guimet Castro, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.
9. González, A. M. C., & Rubio, J. M. L. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. 28 de abril, *revista digital de salud y seguridad en el trabajo*, (1), 1-22.
10. Kahn, W. A. (1990). Condiciones psicológicas de compromiso personal y desvinculación en el trabajo. *Revista Academia de Gestión*, 33(4), 692-724.
11. Lupano Perugini, M. L., De la Iglesia, G., Castro Solano, A., & Fernández Liporace, M. (2017). Validación de una Escala sobre Work Engagement. Perfiles asociados a alta performance y satisfacción laboral. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 127-137.

12. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
13. Mesurado, B., & Laudadio, J. (2019). Experiencia profesional, capital psicológico y engagement: Su relación con el burnout en docentes universitarios. *Propósitos y representaciones*, 7(3), 12-26.
14. Medrano, L. A. y Vilte Ferrero, E. (2010). Análisis de factores asociados a emociones positivas y negativas en estudiantes universitarios. Recuperado de <https://www.aacademica.org/000-031/451.pdf>.
15. Montes, P. R. G. (1991). Una nota sobre el concepto de "burnout", sus dimensiones y estrategias de afrontamiento. *Información Psicológica*, (46), 4-7.
16. Morán, N. P., & Yambay, M. A. (2022). El compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados: Revisión de literatura. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(1), 1-10.
17. Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
18. Organización Mundial de la Salud. (2022). *Clasificación Internacional de Enfermedades: Burnout o síndrome de desgaste ocupacional*. Recuperado de <https://icd.who.int/es>
19. Parra, P. (2010). Relación entre el nivel de engagement y el rendimiento académico teórico/práctico. *Rev Educ Cienc Salud*, 7(1), 57-63.
20. Peterson, C. & Seligman, M. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington D. C.: American Psychological Association.
21. Postgrado, E. D. E., Luis, J., & Espinosa, A. (2017). El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
22. Quintero, E. M. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*, 8(23), 202-226.
23. Robalino Campos, M., Körner, A. N. T. O. N., & Murillo Torrecilla, F. J. (2007). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente: un estudio comparado entre 50 países de América y Europa.

24. Rodríguez, F., & Sanz, A. (2008). El desempeño laboral en las organizaciones: Medición y factores determinantes. *Gestión y Estrategia*, 33, 55-68.
25. Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
26. Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2005). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 45-62.
27. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic-approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
28. Seligman, M. E. (2016). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Océano.
29. Universidad Siglo 21. (s.f.). La primera universidad de Argentina en aplicar un modelo de educación positiva. Recuperado de <https://21.edu.ar/noticias/la-primera-universidad-de-argentina-en-aplicar-un-modelo-de-educacion-positiva>
30. Vázquez Cruz, M. D. Á., Cordero Arroyo, G., & Leyva Barajas, Y. E. (2014). Análisis comparativo de criterios de desempeño profesional para la enseñanza en cuatro países de América. *Actualidades investigativas en Educación*, 14(3), 434-455.
31. Vega Gutiérrez, L. V. (2020). *Gestión educativa y su relación*

Software utilizados para el procesamiento de los datos:

1. IBM Corp. (2021). *IBM SPSS Statistics for Windows (Versión 27.0)* [Software]. Armonk, NY: IBM Corp.
2. Microsoft Corporation. (2024). *Microsoft Forms*. <https://forms.office.com>

## **Anexos**

### **A. Encuesta a docentes: Engagement y Desempeño Docente en la Carrera de Abogacía Universidad Siglo 21.**

El objetivo de esta encuesta es obtener información para poder identificar las variables que integran el engagement del docente y la incidencia del mismo en la evaluación de desempeño.

#### **Información Demográfica**

1. Año de Nacimiento

Entre 1945 y 1964

Entre 1965 y 1981

Entre 1982 y 1994 años

1995 en adelante

2. ¿Cuál es tu identidad de género?

Femenino

Masculino

Otras

Prefiero no contestar

3. ¿Cuál es tu máxima titulación académica?

Grado

Especialización / Maestría

Doctorado

4. Indica el rango de antigüedad laboral como Profesor Universitario

Menos de 1 año

De 1 año a 5 años

De 6 años a 10 años

Más de 10 años

5. Modalidad en la que desempeñas la docencia

Presencial

Distancia

Presencial y Distancia

*Valora cómo te sientes respecto a las siguientes sentencias en relación a tu rol como Docente de la Universidad Siglo 21. Utiliza una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo".*

6. Disfruto de enseñar a mis estudiantes.

7. Me siento motivado/a para mejorar continuamente mi práctica docente.

8. Me siento valorado/a y reconocido/a por la Universidad, respecto a mi trabajo como docente.

9. Me siento conectado/a con mis estudiantes y sus necesidades.

10. Siento que mi trabajo como docente es significativo y tiene un impacto positivo en la formación de mis alumnos. \*

11. Siento que recibo el apoyo necesario de parte de la Universidad.

12. Me siento a gusto y trabajo en equipo con el resto de los docentes de la Carrera de Abogacía.

13. Me siento apasionado cuando enseño a mis estudiantes mi/s materias.

14. Me siento valorado y respetado por mis estudiantes.

15. Me siento desafiado a estudiar constantemente para poder satisfacer los requerimientos de mis estudiantes.

16. Me siento satisfecho/a con mi trabajo como docente en la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21.

*Indica la importancia de las siguientes variables en el desempeño de tu rol docente en la Universidad Siglo 21, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Poco importante" y 5 significa "Muy importante"*

17. ¿Qué importancia tienen las siguientes variables en relación a tu rol como Docente en la Universidad Siglo 21?

- Apoyo y acompañamiento de la Dirección de la Carrera
- Trabajo en equipo con los otros docentes de la Carrera
- Autonomía en la toma de decisiones pedagógicas
- Reconocimiento y valoración por parte de la Universidad Siglo 21
- Recursos y herramientas adecuadas para la enseñanza
- Oportunidades de formación disciplinar
- Ambiente de trabajo positivo y colaborativo
- Equilibrio entre la vida personal y laboral
- Apoyo de asesores pedagógicos para el diseño y dictado de clases (presenciales y/o virtuales)
- Oportunidad de formación en el uso de TICs como recursos pedagógicos
- Apoyo y acompañamiento para el desarrollo de Actividades de Extensión
- Apoyo y acompañamiento para el desarrollo de Actividades de Investigación

*Evalúa tu desempeño académico como Docente de la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21 en las siguientes áreas, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Muy bajo" y 5 significa "Muy alto"*

18. ¿Cómo consideras que es tu desempeño en las siguientes áreas? \*

- Calidad en el diseño y dictado de clases presenciales y/o virtuales
- Capacidad para motivar y comprometer a los estudiantes
- Trabajo en equipo y colaboración con otros docentes de la Carrera
- Propuestas y ejecución de intervenciones académicas innovadoras
- Seguimiento y evaluación de los estudiantes
- Uso de la tecnología ( Tics) como recurso pedagógico
- Respuesta en tiempo a los estudiantes con devoluciones que le permitan la mejora continua.

19. ¿Utilizas TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) como recurso para llevar adelante el proceso educativo? \*

SI

NO

20. ¿Realizas alguna actividad de Extensión como docente de la Universidad Siglo 21?

SI

NO

21. ¿Realizas alguna actividad de Investigación como docente de la Universidad Siglo 21?

SI

NO

22. Indica en qué medida crees que tu compromiso como Profesor/a influye en tu desempeño académico utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "Ninguna influencia" y 5 significa "Influencia muy significativa".

23. ¿Hay algún otro comentario que desees agregar sobre tu experiencia como profesor/a, el compromiso en tu trabajo y su relación con tu desempeño académico?

## **B. Entrevistas en Profundidad.**

### **B1. Guía de Pautas para la Entrevista en profundidad.**

Objetivo: explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los docentes de la Carrera de Abogacía de la Universidad Siglo 21 en relación con el engagement académico y su impacto en el desempeño docente.

Información General:

Rol que ocupas en la Universidad:

Antigüedad:

#### *Dimensión Informativa:*

¿Si yo digo la palabra “engagement”, que es lo primero que se te viene a la mente?

¿Podrías dar una definición de este concepto?

¿Qué variables o dimensiones crees que lo integran?

#### *Dimensión Emocional:*

¿Qué sentimientos te genera realizar tus tareas docentes? ¿hay alguno de ellos que sientan con mayor intensidad?

¿Hay conexión entre estos sentimientos y la forma en la que te desempeñas en el aula? (virtual o presencial). ¿Si consideran que la hay, cual es esa conexión?

¿Crees que el alumno percibe estos sentimientos? ¿Cómo te das cuenta de ello? ¿Me mencionarías situaciones concretas?

En cuanto al proceso de aprendizaje del alumno: ¿Crees que influye en el aprendizaje de un alumno, tener a un profesor “enganchado” o comprometido con lo que hace?

¿Puedes darme algún ejemplo?

#### *Dimensión Conductual:*

¿Cambia tu rutina en el aula el día que te sientes enganchada con el rol respecto a un día que no lo sientes?...

¿Hay acciones, que realizas para motivarte? ¿Cuáles?

Respecto a la Gestión Institucional:

¿Qué gestiones realiza la Universidad que te hacen sentir “enganchada”?

¿Qué acciones crees podría realizar la Universidad para generar engagement en sus docentes?

## **B.2 Entrevista a Docente Destacada**

Información General:

Rol que ocupas en la Universidad: Profesora Titular de la Carrera de Abogacía de las Materias Teoría General del Proceso y Negociación, Mediación y Arbitraje, en modalidad presencial y Virtual.

Además, es Profesora de EFIP y de Defensas Orales.

Antigüedad: rindió concurso en el año 1994. Luego hizo un impasse por cuestiones personales. En el 2013, es convocada por la directora de la Maestría en Derecho Procesal para conformar el plantel docente de la Maestría. En el año 2016, se la nombra Coordinadora de la Maestría.

Fue profesora destacada de la Universidad Siglo 21, por su desempeño en el período 2023.

**Dimensión Informativa:**

*¿Si yo digo la palabra “engagement”, que es lo primero que se te viene a la mente?*

*¿Podrías dar una definición de este concepto?*

No había escuchado esa palabra. Me imagino que en el ámbito de la docencia, sería el de poder vincular los diferentes conocimientos al momento de dictar la clase.

*¿Qué variables o dimensiones crees que lo integran?*

Te lo respondo con una pregunta que me hicieron hace unas semanas, un profesor de Siglo, de la Maestría, me preguntó: ¿Qué hiciste o que tuvieron en cuenta para que salieras profesora destacada?... yo le contesté que en Siglo hago muchas cosas y me vínculo con mucha gente, y tengo una forma de desempeñarme en lo personal y en lo laboral, que es escuchar al otro, escuchar que necesita y en base a eso dar una respuesta. Y nunca dejar de dar una respuesta a aquel que la espera de vos. Jamás dejo a alguien con “el visto”. Jamás dejo de responder, para mí es un compromiso.

Si tengo un plazo para la corrección lo cumplo, si tengo que entregar algo, si veo que no llego, pido que me esperen. Pero para mí es eso, es vincular lo que vos hacés, tu conocimiento, con el compromiso, y que el otro lo vea. Si es dar una clase... Para mí es un gran desafío el dictado de las clases presenciales y más aún las virtuales, cuando el alumno te dice “gracias Profe por haberme tratado bien, o gracias por responderme”,

Por ejemplo acá en Siglo nosotros tenemos las conferencias por materias pautadas y establecidas, pero si el alumno te pide una clase más, le respondo que sí, que por supuesto. Y ellos agradecen muchísimo porque somos el vínculo, la cara visible en la carrera.

Yo siempre les digo a los alumnos, que es una bendición poder estudiar, que se sienten que hacer un trabajo, lo produzcan que no lo copien, que interactúen entre ellos, en los trabajos. Yo creo que no es solo decir “porque yo soy integrante del poder judicial, soy superior a vos”... sino que es el trato humano lo que hace que lo que vos enseñás el otro lo pueda interiorizar y aprender.

Me ha pasado de reencontrarme con alumnos en linkedin, y que me escriban y me digan “profe que lindo encontrarte por acá” yo de usted aprendí esto y esto y lo llevo como un estándar de vida... y vos pensás pucha, no era mi mejor día y llego al aula y es un placer y nunca una clase es igual a la anterior. Probablemente tenga que dar el mismo contenido pero nunca una clase me sale igual a otra.

### **Dimensión Emocional:**

*¿Qué sentimientos te genera realizar tus tareas docentes?*

Por ejemplo, hace muchos años atrás, cuando yo daba clases en la Nacional, nos decían que dar clases era una vocación, porque bueno, lo económico.

Yo digo que es más que una vocación, es una gran responsabilidad, porque te paras en el aula con alumno que no saben muy bien que quieren hacer, y les debemos hacer ver que el abogado cumple una función social, ustedes van a “abogar” por su cliente.

Nosotros estamos en la formación del abogado y debemos hacer que tengan en claro cuál es su misión ante la sociedad, y no es solamente el honorario que voy a cobrar sino que le dejo a este cliente, que seguramente si hago una buena abogacía, esa persona me traerá otros clientes con seguridad.

*¿Hay conexión entre estos sentimientos y la forma en la que te desempeñas en el aula? (virtual o presencial). ¿Si consideran que la hay, cual es esa conexión?*

Totalmente, totalmente. El profesor es quien transmite el conocimiento. Todos somos diferentes en cuanto a las dinámicas que utilizamos pero, siempre nos damos cuenta, a que alumno le estamos llegando, y cuando observo a algún alumno que está atrás, con el celular, me le acerco respetuosamente y le pregunto, ¿usted que piensa?.

*En cuanto al proceso de aprendizaje del alumno: ¿Crees que influye en el aprendizaje de un alumno, tener a un profesor “enganchado” o comprometido con lo que hace? ¿Puedes darme algún ejemplo?*

Totalmente. Yo veo que este año no hablan ... y te siguen con la mirada. y les impacta que les puedas transmitir un conocimiento desde tu expertiz, y que puedas adaptar los contenidos para que sean mejor recibidos por los diferentes alumnos.

*¿Y esto te desafía? Constantemente... Siempre necesito prepararme, aunque sea un tema que doy hace muchos años...*

*¿Cuando entras al aula, si venís de un día muy agotador, ese cansancio se supera en el aula?.*

¡Para mi es primordial, el saludo desde la “alegría”, decir Buenos Días!! ¿cómo les va? ¿Qué tal su finde? y si es viernes les digo: me imagino que lo que menos quieren es estar dos horas conmigo, entonces se ríen... y en ese momento logro separar todo lo que traes de carga del día. Incluso si estoy demorada les mando un mensaje, siempre les doy mi ws.

Yo creo que es básico eso que ustedes llaman Educación Positiva... para mí es básico y es una forma de vida.

Me gusta incentivar, enviar stickers jaaaa

### **Dimensión Conductual:**

*¿Hay acciones, que realizas para motivarte? ¿Cuáles?*

Lo primero que pienso es que los alumnos me están esperando en el aula... no saben quien les tocó en suerte para darles la clase, pero ellos esperan. Y yo entro con mi mejor energía.

Es proponerte que sea un buen día..y probablemente salgas del aula y vuelva tu nube. Pero es lo que decíamos al comienzo, el respeto por ese espacio.

### **Respecto a la Gestión Institucional**

*¿Qué gestiones realiza la Universidad que te hacen sentir “enganchada”?*

Esta es una Universidad que innova mucho. Desde la confianza que le da al docente y la responsabilidad que implica, de prender una cámara o entrar al aula con alumnos. El docente es quien tiene el contacto directo con los alumnos. Yo hoy por ejemplo vengo de tomar Defensas Orales de alumnos que se están por recibir, y uno tiene que pensar que cada persona que entra al aula viene con una historia... y que espero unos cinco o seis años para estar ahí parado al frente tuyo.

La Universidad está atenta a que el docente esté bien, y que el alumno se sienta cómodo... Hay muchas áreas que trabajan en conjunto: marketing, publicidad, atención, capacitación, la posibilidad de que llegues al alumno con videos de los Profesores.

Todo el tiempo estoy pensando en cómo llegar al alumno y al docente.

Siento que el engranaje de apoyo es muy positivo: la Dirección de la Carrera, los Coordinadores Disciplinarios.

*¿Qué acciones que genera la Universidad que te desgana, o te hacen sentir no comprometida?*

La forma de evaluar, me parece que es necesario incorporar un elemento más para evaluar. Creo que los alumnos virtuales tienen más instancias de evaluación que el presencial.

Me gustaría tener la autonomía de incorporar un elemento más para la evaluación. Yo por ejemplo, les doy a los alumnos una o dos unidades para que expongan el tema... y los alumnos.

*En varias oportunidades mencionaste que no sabes porque fuiste profe destacada ni que significa la palabra engagement...¿ por qué crees entonces que fuiste profe destacada?...* Fue una gran sorpresa, todo lo que hago lo hago por el compromiso, si se que lo que hago que es dar clase, lo disfruto. Me gusta trabajar en equipo, sin imposición.... Los que hacemos esto lo hacemos porque lo disfruto mucho... y además “vivo” económicamente de esto.

*¿ Algo más que quieras agregar como cierre a esta entrevista?*

Bueno, yo soy una agradecida de la vida, porque en el año 2019 tuve una etapa muy difícil, y toque las puertas de la Universidad y me las abrieron... por supuesto que lo devuelvo con trabajo, con lo que sé hacer. La vida me sorprendió de otra forma.

### **B.3 Entrevista al Secretario de Gestión y Evaluación Académica**

#### **Dimensión Informativa:**

*¿Si yo digo la palabra “engagement”, que es lo primero que se te viene a la mente?*

*¿Podrías dar una definición de este concepto?*

El engagement para mi está asociado, no sé si al compromiso, sino más bien a la vinculación tanto laboral como emocional de una persona con otra o con una institución. Lo asocio más al vínculo emocional que generamos las personas con otras personas o con una organización.

*¿Qué variables o dimensiones crees que lo integran respecto al rol del docente en la Universidad?*

Emocional, el bienestar, el desarrollo profesional y personal. Básicamente la emoción asociada al bienestar y nosotros como institución estamos trabajando mucho con la educación positiva, que están asociados al bienestar y a generar emociones. Yo creo que es fundamental generar emociones. Y ya yéndome a lo Institucional: emociones con los docentes y los alumnos. Más allá del proceso de aprendizaje, que el alumno se lleve esa emoción y ese recuerdo. Nosotros decimos siempre que recordamos a ese docente que nos marcó, y ese docente nos marcó emocionalmente más allá del proceso de aprendizaje.

*¿Hay un “perfil docente Siglo 21”? ¿ Un profesor nace con este perfil o puede construirse?*

Se puede construir... así como hay un perfil de codocente, los que estamos acá estamos por algo y tenemos un perfil común, lo que decimos “sangre verde”. Por ejemplo, nosotros podemos tener docentes que vienen de otras instituciones y que son excelentes dando clases magistrales, pero para nosotros el docente no solamente debe dar clases magistrales. Nosotros tenemos un modelo de educación positiva, de aula invertida y vamos innovando nuestros modelos, y no todos los docentes se adaptan a ello, y eso no significa que sean buenos o malos docentes. Pero nosotros buscamos ese tipo de docentes, el docente innovador, que está abierto a nuevas formas de dar clases , que además investigue y haga extensión, que tenga una mirada integral. Eso hace al perfil del cuerpo docente.

Y al perfil lo podemos construir. Y esto debiera iniciar con una ayudantía, un alumno que hace una ayudantía, ya inicia su carrera docente en siglo. Un profesional que realiza una adscripción en una materia también inicia su carrera docente que vamos acompañando con formación, con acompañamientos con un docente tutor que le va marcando para que adopte la cultura Siglo 21 y luego cuando se transforma en docente, al igual que los docentes que vienen de otras universidades, tenemos un plan de formación y de desarrollo con extensión, investigación, con becas... vamos acompañando al docente en su plan de formación, orientado al perfil docente que buscamos.

### **Respecto a la Gestión Institucional:**

*¿Me describirías cual es la estructura de la Secretaría?*

De la Secretaría de Gestión Académica a mi cargo, dependen una Dirección Académica que se encarga de todo lo que es la gestión del docente. Una Dirección de Modelo Académico que se encarga de la definición y ejecución de los distintos diseños instruccionales de todas las modalidades de Grado y de Posgrado y una Coordinación de Formación y Desarrollo docente con el que nos encargamos de todo el plan de formación.

*¿Cuál es la manera de vinculación que se realiza con el docente?*

Tenemos un referente docente que es la persona que mantiene el vínculo directo con el mismo en todo su recorrido, desde que se hace un concurso, una asignación. Hay un referente que lo acompaña.

*¿Qué dicen estos referentes respecto a la vinculación?*

Hoy en día el contacto es muy cordial. Se ha trabajado mucho en este vínculo, para que el docente tenga previsibilidad de sus acciones durante el año, y una cara visible, un teléfono y un mail, a donde pueda dirigirse.

*¿Estas acciones que me cuentas que han ido generando para mejorar el vínculo, crees que luego repercuten en el desempeño del docente?*

Si, porque el docente solo debe preocuparse por dar su clase, de sus alumnos. Cualquier otra gestión que le genere alguna preocupación, tiene que tener alguien que se lo resuelva.

### **Dimensión Emocional:**

*¿Crees que los docentes se sienten enganchados con su rol en la Universidad?*

Si, como todo, hay algunos que se ven más involucrados que otros, pero en general notamos el compromiso.

*¿Me das algún ejemplo en donde se ve?* Un docente que da clases en Río Cuarto, que vive en Córdoba, y que hizo una visita guiada con su celular de todo el campus... les pasó a todos sus alumnos de Río Cuarto y de Distancia ese video mostrando y recorriendo el campus. Eso fue hace un mes más o menos y me lo mandan.... Y eso es fantástico, eso es generar emoción, porque un alumno que esta lejos o que estudia a

distancia y que no puede conocer el campus, y que el docente se tome el trabajo, además de dar su clase de hacer este video, hace que el alumno se acerque, se sienta parte. Eso genera un plus y lo hace el docente.

*¿Crees que ese “plus”, incide de alguna manera en el aprendizaje del alumno?*

No sé si genera mayor aprendizaje. Genera un vínculo en el alumno a través del cual el docente puede llegar, y luego si el docente le pide que realice una actividad, el alumno la va a hacer. Un docente que no genera ese vínculo, cuando le dice al alumno que haga el TP, es probable que no lo haga. No quiero generalizar, ya que no tenemos mediciones al respecto.

*Dentro del Plan de Formación que mencionaste ¿hay formaciones específicas que le enseñen al docente como quiere la universidad que el docente se vincule con sus alumnos?*

Si, dentro del marco de las formaciones de Educación Positiva. Para los docentes ingresantes es obligatoria y a los docentes que ya están en ejercicio de su rol, se las estamos incluyendo dentro de su plan de formación para que puedan sumarse.

*¿Te ha tocado gestionar a docentes no enganchados?*

Nosotros le hacemos un seguimiento al docente, respecto a los ingresos a la plataforma, las respuestas que deben dar a sus alumnos en tiempo y forma... y si el docente no llega, conversamos con él, para que sea el propio docente quien mida si puede hacer todo el trabajo. Entonces en futuras asignaciones reducimos la cantidad de cátedras. Y hacemos un plan de trabajo. Lo que intentamos es buscar el mejor perfil docente de acuerdo a las actividades, y que el docente se sienta cómodo y tranquilo. Siempre tenemos una conversación franca y directa con el docente.

*¿Hay un equipo de asesores pedagógicos que acompañan y colaboran con el profesor?*

Sí, tenemos asesores pedagógicos que acompañan al docente, se hacen acompañamientos áulicos, no llegamos al 100% del plantel, pero trabajamos con un criterio para seleccionarlos, y se le da luego una devolución y un plan de trabajo.

*¿Qué acciones realiza la SGA para reconocer al profesor que tiene mejor evaluación y a través de qué herramienta lo miden?*

El institucional, es el evento del docente destacado, todos los años en función de la evaluación del docente se los invita a un evento en donde los reconocemos. Hacemos un evento público en donde se los reconoce.

Pero también, y en conjunto con el Vicerrectorado de Gestión Institucional, hemos generado un proceso a través del cual, todos aquellos comentarios positivos que los alumnos realizan en la medición del NPS, respecto a algún docente puntual, se eleva a la DGA y nosotros se lo compartimos al docente y a su director de carrera. Trabajamos mucho en la personalización del alumno y que un alumno en una encuesta que tiene múltiples preguntas y variables se tome el trabajo de reconocer con nombre y apellido a su profesor, creemos que es el punto de decir que lo estamos haciendo bien.

#### **B.4 Entrevista a la Secretaria de Gestión Humana.**

##### **Dimensión Informativa:**

*¿Si yo digo la palabra “engagement”, que es lo primero que se te viene a la mente?  
¿Podrías dar una definición de este concepto?*

Engagement es una palabra que se utiliza mucho desde hace ya algún tiempo en el ámbito de la gestión humana. Es una palabra en inglés que hace referencia al compromiso. De hecho, I'm engagement en inglés significa yo estoy comprometido al casamiento. Como te decía nosotros lo utilizamos mucho más en el ámbito de gestión humana aún con una descripción un poco más amplia donde se considera el nivel de compromiso, pero al mismo tiempo se considera el nivel de motivación y energía para continuar con esa relación laboral. Incorpora el compromiso, la motivación y también el deseo de continuar la relación laboral. Hace un tiempo atrás hablábamos en el ámbito de recursos humanos de la retención de personal y trabajábamos sobre la retención hasta que se empezó a abordar en vez de que cómo hacemos para entre comillas cerrarle la puerta o que le resulte más difícil al colaborador irse porque tiene demasiado beneficios demasiadas cosas que compara dentro de la organización, pensemos en vez de cerrar la

puerta en dejar una puerta súper abierta pero que el colaborador nos elija y esto significa trabajar su nivel de compromiso su nivel de motivación y su deseo de permanecer en la organización. Esencialmente estamos hablando de eso como en todas las empresas siempre hay ciertas variaciones de lo que se entiende de una cosa y que se entiende de otra, por ahí pensamos que una persona que lleva más de 15 años trabajando en la misma organización lo hace porque tiene un nivel de engagement alto, y muchas veces es lo opuesto. No siempre la antigüedad de una persona implica que está comprometida,. El tema es que las variables que componen al engagement nunca es la variable tiempo, nunca es la variable permanencia la que por sí misma habla del nivel de engagement.

2. *¿Qué variables o dimensiones crees que lo integran?*

La motivación, el compromiso y el deseo de continuar, y quizás ahí podemos encontrar podemos complejizar y mencionar al vigor que es el nivel de energía que está dispuesto a poner el colaborador pero esencialmente son esas las variables que podemos encontrar cómo complejizarlas.

### **Respecto a la Gestión Institucional:**

*¿Cómo se gestiona el engagement en la Universidad?*

En primer lugar tenemos a un área especializada en la gestión de nuestro clima organizacional, nuestro clima y los niveles de engagement. Esto permite también ver oportunidades de mejora a través de distintas herramientas de medición que se llevan adelante varias veces en el año y que es un ciclo de escucha seguido de un ciclo de planificación de reacciones e intervenciones y un momento de intervención o ejecución para después volver a escuchar y volver a poner esa rueda en camino que es entonces escuchar, planificar, accionar y volver a escuchar. En definitiva podemos decir que estamos midiendo todo el tiempo para poder ir ajustando. La escucha se hace a través de distintas encuestas o a través de una escucha cualitativa escuchamos a nuestra a nuestros colaboradores que nos están diciendo cuáles son los principales puntos que observan como mejoras para para la universidad para la institución y cuáles son los puntos que encuentran más valorados. Preguntamos puntos que ya están estandarizados como los principales factores que son los drivers de ese engagement, preguntamos

específicamente lo que sabemos que hace referencia este a estos drivers o a estos indicadores claves organizacionales que ya están diseñadas para ese fin no hacemos las preguntas que nosotros queremos y trabajamos muy en base a encuestas de Salud y Bienestar diseñadas por nuestro equipo y las de GPTW que bueno es una una herramienta ya internacional y probada en ese sentido. Luego, sobre eso, hacemos una escucha complementaria. Pero siempre con el mismo foco de escucha es decir sobre los mismos ejes de la escucha, para que nos quede del todo claro necesitamos entender qué entiende nuestra población y cuando responde determinadas sentencias se hacen doble clic de escucha y se hacen sesiones con grupos focos para entender qué es lo que nuestra población está entendiendo a la hora de responder una sentencia. Con todo ese análisis cuantitativo que nos proveen las encuestas los focus group y lo que escuchamos de nuestra misma organización se define una serie de acciones y de planes que se llevan adelante a lo largo del año que son los que se implementan y luego se vuelven a medir. Lo que nosotros hacemos es entonces escuchar, medir, ejecutar , volver a escuchar y volver a medir.

*¿Han realizado mediciones en donde se de cuenta de que un colaborador con mayor nivel de engagement logra mejor desempeño?*

Si, hay ciencia detrás de eso. El modelo de GPTW, nace como un modelo de sustentabilidad organizacional. Más allá de que es bueno trabajar el bienestar general de los colaboradores, de la responsabilidad social que significa para nosotros como empleadores, ofrecer un ámbito de trabajo saludable, es la forma de subsistir organizacionalmente porque es la forma de elevar el desempeño de la organización.. Está demostrado científicamente que, a niveles de datos agrupados, puedes tener situaciones particulares sí, pero a nivel de datos agrupados, si la motivación se eleva a nivel organizacional, el trabajo y el impacto sobre los resultados también lo hacen. El nivel de desempeño es directamente proporcional al nivel de motivación que tienen los colaboradores. Lo mismo cuando bajan los niveles de engagement, aumentan los niveles de burnout, o aumenta el nivel de agotamiento y el nivel de energía baja automáticamente es un impacto en el nivel de desempeño organizacional a la inversa.

*¿Se gestiona de igual manera a un colaborador co-docente que a un docente hablando de la gestión del engagement?*

No, por diferentes motivos nosotros primero no medimos clima ni llevamos adelante encuestas de medición de clima a nivel docentes por lo tanto no escuchamos ni trabajamos con la población docente. Específicamente la Secretaría de Gestión académica tiene un foco en la selección y el desempeño de los docentes y la encuesta que lleva adelante lo hace para la evaluación del docente que responden los alumnos a la hora de calificar a los docentes que están llevando sus tareas. Pero no tiene encuestas implementadas que midan los niveles de satisfacción o de compromiso que tienen los docentes. Eso es una propuesta de desarrollo que se llevó adelante en algunas instancias en la universidad en el pasado y todavía la secretaria de gestiones y evaluación académica no ha implementado. No se aplican las mismas herramientas de medición y el primer paso que yo buscaría aplicar a nivel docente sería replicar algunas de nuestras encuestas.

*¿Y por qué crees que no se hizo hasta ahora medición de clima en la población docente?*

Creo que porque implica procesos complejos. Es decir si vamos a medir es para hacer algo al respecto. Y eso significa que tenemos que tener una estructura capaz de trabajar en los puntos que escuchamos como relevantes. Creo que todavía no estamos en esa instancia donde tengamos una estructura prevista para trabajar el nivel de motivación de los docentes. El principal factor que creo que hay antes de eso es que la población docente tiene una permanencia en la universidad relativamente mucho más volátil que el resto de las poblaciones en general salvo nuestros docentes expertos y algunos docentes que ya tienen mucha antigüedad. Estos son nuestra planta permanente por así decirlo de docente muchos docentes participan de un semestre de dos semestre y otro bimestre después posiblemente no necesariamente tienen las mismas cargas los sucesivos semestres. Entonces el nivel de movimiento de incorporación de nuevas figuras año tras año tras bimestre es demasiado cambiante y posiblemente eso le agrega una complejidad mayor para decir voy a medir y trabajar sobre los resultados que esta población me brinda, porque tiene un nivel de volatilidad bastante mayor a la población permanente de co- docentes.

*¿Aplicado al docente, de acuerdo a tu experiencia ¿crees que estas variables que mencionaste del engagement, son las mismas?*

Yo creo que son las mismas variables. Si debiéramos considerar que en general salvo situaciones muy puntuales el docente es pluriempleo, no tiene un solo empleador, no es solo docente del Siglo 21, sino que puede serlo de algunas otras instituciones también en la Católica en la Universidad Nacional de Córdoba y además la universidad de Río cuarto o además es investigador de Conicet. Generalmente el docente no tiene un solo empleador y su dedicación horaria en Siglo 21 como empleador es también más baja en consecuencia Entonces no está 9 horas acá . Y como te decía al principio, si vamos a medir, tengo que poder luego accionar sobre los resultados. Entonces, la pregunta es sobre cuánto voy a poder accionar, el 10% de la realidad laboral, en qué medida eso va a generar un impacto significativo que repercuten en algo que retribuya la inversión que estoy haciendo. En ese sentido son las complejidades que hacen que la forma en la que hemos abordado el engagement, históricamente en la gestión de los docentes ha sido diferente y muy incipiente

*¿Podrías mencionar algunas acciones puntuales que se hayan llevado a cabo para gestionar el engagement en los colaboradores co-docentes?*

Se implementaron muchas políticas a raíz de sugerencias de nuestros colaboradores. Se han implementado bueno las modalidades de trabajo diferentes este se han llevado nuevos espacios de comunicación Se han generado espacios de comunicación directamente con la rectora cuando se planteaba la lejanía que existía de los diferentes roles del rectorado. Entonces se generaron espacios de desayuno muy acotados que suceden cada dos semanas con la Rectora, por otro lado se transforman algunos procesos más transversales de los equipos de recursos humanos en la universidad. Venimos escuchando fuertemente la dificultad en la coordinación de acciones entre las diferentes áreas por la poca claridad de los procesos. Entonces hace un año y medio que se está trabajando fuertemente en definir los procesos a nivel organizacional para darte algunos ejemplos de cómo los focos organizacionales también van siendo nutridos porque lo que son nuestros resultados.

*¿Hay algo más que quieras agregar que te parezca sea importante tener en cuenta a los fines de mi investigación?*

Sí te recomendaría algunas de las teorías que hacen referencia a la importancia de la gestión de la motivación a la hora de evaluar el desempeño de nuestros colaboradores entonces en esa misma línea es donde yo te digo que está claro que cuanto más alto es el nivel de motivación mejor es el desempeño a nivel de datos agrupados a nivel general. Entonces si nuestro desempeño decente no está siendo el que esperamos, que sería una alerta, porque no tengo la encuesta de nuestros alumnos en el nivel que aspira la institución, una de las palancas a tocar es el nivel de engagement de nuestros docentes sin lugar a dudas, porque puede ser que les esté faltando formación, capacidades o competencias. Pero sin lugar a dudas una de las palancas a tocar es el nivel de motivación que estos docentes están teniendo.

## **C. Focus Group**

### **C1 Invitación enviada a los Profesores.**

¿Estimada/o XXX, como estas?

Quiero invitarte a que seas parte de un Grupo de Discusión con Profesores de la Carrera de Abogacía, que realizaré el día martes 4 de junio a las 19hs y que se llevará a cabo a través de zoom con una duración máxima de 1 hora.

Esta invitación te la hago como estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21, y en el marco de la elaboración de mi Tesis de Maestría.

Para no sesgar tu intervención, solo voy a contarte que parte de mi investigación tiene que ver con analizar aquellos aspectos que mantienen enganchados a los Profesores con su trabajo y con la Organización en donde lo desempeñan.

En este sentido, será un espacio de diálogo en donde no habrá respuestas correctas o incorrecta ya que lo que me interesa relevar es su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para este trabajo Final de Maestría, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

¡Desde ya muchas gracias por tu tiempo y colaboración con mi propósito!

Paula.

### **C2. Focu Group con ED Sobresaliente, Muy bueno y Satisfactorio.**

#### **Dimensión Informativa.**

*Preguntas disparadoras: ¿Podrían dar un concepto de engagement? ¿Saben de qué se trata?*

DX. Tiene que ver con la emoción, de estar apasionado, enganchado en lo que hacemos y lo que nos promueve. Todo lo que tiene que ver en cómo percibimos el tiempo y la concentración mientras hacemos lo que nos gusta. Estar vinculados a lo que hacemos.

DX. Lo percibo como un estado de bienestar. Como profe si estás bien, si haces algo que te gusta y sientes que estás contribuyendo de alguna manera a mejorar el tránsito del alumno y tu propia experiencia. Ese estado de bienestar se logra cuando haces algo que te gusta y eso lo transmitís en el aula y en las actividades que se hacen, que no es solo lo que se hace en el aula, sino en las comunicaciones por sus nombres, a través de CANVAS, en las videoconferencias. Cuando esto pasa, el alumno participa, pregunta sin miedo porque se siente en un vínculo de confianza con su docente y se encuentra proactivo en las acciones.

### **Dimensión Emocional.**

*Preguntas disparadoras: ¿Que los motiva? ¿La motivación es constante? ¿El alumno percibe esos sentimientos que ustedes tienen?*

DX. La reacción de los alumnos. La forma en que siento que están captando lo que se les dice. La atención y respuesta de los alumnos. Pero esa motivación inicia con “mi motivación”. Trato de transmitir mi pasión en lo que estoy enseñando.

DX. Superarme, la superación de un curso a otro, de una materia a otra. Intentó que cada curso que me toca sea mejor. Uno sabe que causamos en los alumnos, como podríamos haberlo hecho mejor. Superarme a mi misma. Compito conmigo. Quedar satisfecha de esa clase, de esa conferencia. Y si siento que no, para la próxima, busco otra cosa, otra alternativa.

DX. Trascender a los alumnos. Dejar una huella no solo desde lo disciplinar, más allá de lo académico. Mostrarles que la docencia no es solo lo disciplinar, sino lo importante de poder generar grupos humanos, aprender a vincularse uno con el otro.

DX. La motivación va cambiando. Cuando cierro la puerta del aula y empiezan las buenas tardes, o buenos días, y comienza la clase, es como si desapareciera el mundo, me olvido si tengo un hijo enfermo, si se me vence un plazo, si tengo algo pendiente que no sé cómo resolver y las relaciones que se generan dentro del aula a veces superan esto que uno pensaba que era un mero transmisor. Uno se llena tanto. El apoyo de los alumnos es enorme. La relación humana. ¡Es maravilloso!

DX. Me engancha el “descubrir” descubrirnos a nosotros mismos y ayudarles a descubrir a los alumnos su potencial, a donde pueden llegar, que pueden ofrecer y

mejorar. Y esto es una fortaleza de quien ejerce el rol docente. La educación es un acto de transparencia que se refleja en un acto de amor: darle al otro lo que uno sabe y permitirle que a partir de ahí construya.

DX. Me motiva ser “el medio de”, darle los medios e instrumentos a los alumnos para que lleguen a ese objetivo que se han propuesto: superarse a sí mismos, obtener el título, o de llegar a eso que alguna vez soñaron. Eso me genera el desafío de generar eslabones de una cadena de apoyo Sin olvidarme que yo en algún momento fui alumna, y vuelvo a ese rol y me pregunto qué me hubiera gustado como alumna recibir... y eso me motiva a darles lo que necesitan y siempre seguir ajustando.

DX. Traigo lo que dijo otro docente, “Cierro la puerta del aula y me olvido del mundo”, me pasa lo mismo, cuando entro al aula me olvido del mundo. Esas horas que estoy ahí adentro, es mi momento para hacer eso que elegí hacer. Porque entre varias alternativas es lo que elegimos. Encuentro en el aula mucho respeto.

DX. No hay angustia que no pase con una buena clase. En esos momentos, uno quisiera que la clase fuera eterna para no tener que volver a salir a enfrentar los problemas.

DX. La motivación trasciende lo académico, para centrarse en el alumno. Yo cada vez que veo un alumno, veo una historia, un contexto, las dificultades que se les presentan, sueños frustrados, muchos tienen hijos y valoro cuando se toman el tiempo para estudiar. Poder ser parte y aportar a esos sueños me motivan. En el caso de las materias que dicto, como son bastantes abstractas, me gusta desafiarlos y que la vean de una forma cercana a ellos.

DX. No me motiva pensar en el impacto que yo pueda ejercer en el alumno, porque me parece un acto de soberbia, me motiva tratar de ser mejor, aprendiendo de los alumnos, y poder hacerlos pensar en que le pueden aportar ellos a la sociedad. Que mis alumnos puedan volcar a la sociedad algo positivo. Saber que con la educación se puede mejorar la sociedad.

DX. Lo que más me motiva es lo que el alumno me da día a día. Y así como yo los desafío en cuestiones teóricas de la disciplina, ellos me desafían a mantenerme actualizada, a aprender. Mis alumnos me enseñan. Y ver la respuesta de ellos, a través de los mensajes que me mandan, lo importante que es para ellos el acompañamiento, incluso cómo te buscan luego de que se reciben.

DX. Las ganas de dar clases siempre están... Si pudiera vivir de la docencia lo haría! Es una vocación y de eso uno no se cansa. ¡Puedo dar clases todo el día sin parar!

DX. La motivación nunca me cambia. Cuando me avisan que tengo una asignación me emociono. La emoción me dura todo el dictado. Cuando tengo que preparar una conferencia siento que tengo hormigas en la panza”, me emociona muchísimo y los espero ansiosa a mis alumnos y reconecto el zoom varias veces porque se me acaba el tiempo y no quiero cortar. Lo disfruto al 100%. Para mi es el mejor momento de mi vida cuando tengo que sentarme a preparar algo para ellos sea lo que sea, corregir, armar una clase o una conferencia.

DX. El alumno percibe eso que sentimos... y nos lo dicen “Profesor se nota la pasión con la que nos ha dado esta clase” .... Tenemos la facilidad de apasionarnos

DX. Uno contagia a los alumnos. Y lo vemos cuando recibimos alumnos que vienen de otras clases con profesores motivados. Los alumnos llegan a full, con todas las pilas, de tres horas de clases anteriores y sin embargo, llegan energizados. Ahí se ve como la energía se contagia.

DX. Se nota en los dos sentidos. Nunca podemos subestimar al alumno. También ellos saben cuando el profesor no está apasionado. ¿Cómo te das cuenta?.. por la clase... cuando pasan tres horas sin que te des cuenta. La clase no es más que transmisión de conocimiento a través de la energía, que puede tener el efecto de subir o bajar.

DX. Hay una relación directa entre esta motivación y el proceso de aprendizaje del alumno. Uno puede generar en el alumno el gusto por materias que en principio percibe como aburridas. El profesor puede despertar en el alumno el interés, cambiando el foco y la forma. Y también puede pasar al revés, que una materia que al alumno le encante, el profesor no logre

### **Dimensión conductual:**

*Pregunta disparadora: ¿qué hacen para motivarse?*

DX. Desafiarme

DX. Aprender y superarme

DX. Mejorar de una clase a otra... estar atento a lo que los alumnos necesitan.

DX. Cambiarles el foco de la materia, el modo de enseñarla para que la vean real, cercana.

### **Dimensión Gestión Institucional:**

*¿Puede la organización generar acciones que lo enganchen al profesor o el engagement es algo que va de suyo con el rol?*

DX. Me pesa la corrección de parciales.

DX. Cuando la gestión es burocrática y si uno quiere proponer algo eso te puede desmotivar. Pero también hay muchas cosas positivas que desde la Universidad se da como la posibilidad de haber cursado la Diplomatura en Innovación Educativa. Eso me ha motivado y transformado en mi rol docente

DX. Pero eso pasa en la presencialidad, en el alumno a distancia no podemos porque cuando tenemos el momento de encontrarnos con los alumnos en los encuentros sincrónicos, no los puedes escuchar a todos porque se te corta el zoom, se te acaba el tiempo. En la presencialidad tenemos todas las herramientas y la Universidad siempre está muy presente y nos contiene. Y respecto al aspecto burocrático también es cierto de que hay que revisarlo, nos hablan de un lado y del otro y nos vuelven locos.

DX. Me parece que la organización se enfoca 100% al alumno, que no está mal, pero que respecto al docente falta generar esos espacios para generar motivación. Que los generamos nosotros mismos en los espacios informales de encuentros y por la camaradería que existe entre nosotros. Y estaría bueno que la Universidad genere un espacio para la motivación de todos los docentes en conjunto y se puedan hacer de los medios para.... No todos tienen acceso y no les llega a toda la misma información por igual. Yo a veces hablo con docentes que me cuentan de algo que yo no me entere... y les pregunto Cuando llegó eso? Y cuando es esto? La comunicación hacia el docente no es la misma que se da con el alumno.

DX. Creo que desde la gestión, la Universidad puede hacer muchas cosas para recuperar los sentidos: el sentido de trascendencia y de pertenencia, de porque queremos a nuestros docentes, recuperar el aspecto humano, recuperar el sentido de importancia del otro ser humano, de sus expectativas. Y desde la gestión si se puede hacer, por ejemplo lo que tiene que ver con la sobrecarga de tareas que no son las de estar en el aula o la del contacto con el alumno.

### **C3. Focus Group con ED con oportunidad de desarrollo**

#### **Dimensión Informativa.**

*Preguntas disparadoras: ¿Podrían dar un concepto de engagement? ¿Saben de qué se trata?*

DX. Me suena a compromiso...

DX. Unión

*Preguntas disparadoras ¿compromiso con qué? ¿Unión con qué?*

DX: El compromiso con ciertos valores o con ciertos temas que al menos a mí me hacen sentir un poco más pleno y más feliz. Al fin de cuentas todos estamos intentando ser más felices, dentro de lo que podemos serlo en este mundo. Lo veo por ese lado, como un compromiso con una idea, en el caso del docente de tratar de que el otro esté de alguna manera cerca de su plenitud. Porque él (refiriéndose al docente) está en este punto y quiere llegar a este otro punto. ¡Y ahí está la magia, porque es como una magia o una artesanía del docente de ayudar al estudiante a eso... y cuando uno lo ve en sus ojitos que hacen como un eureka! la plenitud y la felicidad de él es como si se irradiara al docente. Entonces es por ese lado, porque si no, la palabra compromiso queda como hueca... compromiso con qué?

DX. Yo pensé en unión como unión de personas, de trabajo... unir.

*Uno de los docentes que ingresa más tarde a la sala, se le da contexto de la conversación y el moderador le hace la pregunta disparadora: ¿sabes que es el engagement?, a lo que el docente responde: no, no tengo ni idea.*

*El moderador pregunta : por qué un martes a la tarde/noche estás tomando EFIP?... ¿Qué te motiva?*

## **Dimensión Emocional.**

*Preguntas disparadoras:* ¿que los motiva? ¿La motivación es constante? El alumno percibe esos sentimientos que ustedes tienen?

DX. Hay varias respuestas, no creo en una sola motivación: primero es mi trabajo, segundo confían en que yo lo voy a hacer y lo voy a cumplir, tercero por gusto. Esta es una de las tareas que si no te gustan, es mejor que no la hagas, porque va a ser un desastre y el resultado será catastrófico. Y cuarto, porque tengo que trabajar, si no trabajo no como.

*Preguntas disparadoras:* ¿y que te gusta de dar clases?

DX. El intercambio, esa energía que va y viene, y que cuando la logras... Hay veces que uno tira y tira y no obtiene nada del otro lado, y deberá cambiar la técnica porque seguramente se está equivocando. Pero ese intercambio es una sinergia. A veces uno llega cansado, si es muy temprano uno llega con sueño o agotado porque estas al final del año y ya no das más, sin embargo si en la clase logra darse eso, salís pum para arriba, hasta más acelerado porque es como que cumpliste tu objetivo que es lograr esa sinergia y esa sinergia no pasa por que te quieran, porque te digan que sos lindo o que sabes un montón, sino porque de alguna forma logras introducir al alumnado el tema que vos crees que tienen que saber.

DX. Mi motivación es poder transmitir lo que uno tiene, poder enseñar, lo que se, la experiencia, la aplicación práctica que es lo que yo más hago. Me motiva poder explicar y que me entiendan.

Docente. Me gustó mucho lo que dice Fabián y Guada. Y me quedé pensando en la palabra magia y se me ocurre otra que también está buena “cautivar” que parece que viniera de atar, pero que en realidad tienen un sesgo casi mágico. Hay un punto que disfruto mucho y es cuando el alumno se perdió, quiere ir desde acá y hasta acá pero se perdió se desmotivó y que yo logre como soplar brasa y que él se motive, porque no es algo que yo como titiritero pueda hacer, pero que por algún comentario vuelva a encontrar el rumbo ... a mí eso me llena el corazón y creo que es algo de magia de

cautivarnos mutuamente porque estamos tocando corazones. Ahora cuando estamos enseñando algo meramente técnico y los chicos están bostezando no se logra.

Y cierro mi idea con esto, ya que yo soy un hombre de fe, y hay una parte del antiguo testamento que dice “sacate las sandalias porque estás pisando tierra sagrada” le dice Dios a Moisés y yo tengo la sensación de que cuando se da eso que yo te digo hay que tener mucho respeto porque estamos tocando sueños, estamos tocando el corazón del otro, por eso lo que dice Fabián es clave, si un docente no tuvo nunca o la tuvo y la perdió a la vocación, puede hacer mucho daño. Y un jefe de docentes también ya que hay una relación muy parecida entre el jefe de docentes y los docentes, respecto a los docentes y los alumnos.

*Pregunta disparadora: ¿te pregunto cómo te sentís cuando estás desarrollando la tarea docente?*

DX: Cuando yo corrijo, primero trato de no juzgar y pensar siempre que la producción ha sido de los alumnos. Y siempre les hago devoluciones a su nombre, por ejemplo, Paula, que sean constructivas y que apunten a su desarrollo. Si no hay nada que corregir, me ocupo de felicitarlos... y todo el tiempo hacer referencia a su nombre... muchas veces, para que el alumno vea que es a él a quien me estoy refiriendo de manera particular.

*Pregunta disparadora: ¿El alumno percibe esta personalización?*

DX. Sí, porque cuando me responden, me llaman por mi nombre, me agradecen mucho las devoluciones. Y cuando tengo que llamar la atención, también me pongo más firme. Incluso con una alumna me tuve que comunicar a través de un zoom. Y la alumna no aprobó, pero me agradece la forma del trato y el tiempo que le dedique.

Sobre todo, en la modalidad presencial, trato de acortar la distancia y hacer un trato muy personalizado.

*Pregunta disparadora : ¿qué te pasa cuando entran al aula, a nivel de sentimientos.. que sienten?*

DX: Uno tiene que dejar en la puerta los sentimientos negativos... a veces uno está muy mal, con dolores y los trato de dejar del otro lado de la puerta. Quizás se pueda notar por mi voz, pero trato de que no. Soy muy descontracturado al dar la clase y juego mucho con el humor, y siempre el objeto del humor soy yo. Les digo “quieren aguantar que el gordo les explique dos veces”.. el gordo soy yo... eso para hacerlos reír y descontracturar la clase.

Pero cuando entras a clase hay que tratar de dejar afuera lo negativo para poder lograr esa sinergia de la que hablé antes.

En los grupos chicos, los alumnos perciben como entras, porque son ellos mismos los que tiran el fósforo para ver si enciende el fuego. Ellos hacen algún chascarrillo, para ver si algo les vuelve del otro lado, es como decirte “hoy algo te está faltando” o “ hoy no sos el mismo”. Yo falté la semana pasada, estuve enfermo pero tenía que dar la clase del TP y los alumnos me escribían, preguntándome como estaba, si iba a dar la clase del TP. Y yo nunca dejo a mis alumnos en banda, ellos saben que de alguna forma uno los va a asistir. Hay interés del alumno por saber cómo estás.

### **Dimensión Conductual:**

*Preguntas disparadora: ¿Hay algunos tips para prepararse o predisponerse?*DX: A mí me pasa que entro a dar clases y es como si me enchufaran a 220. Entró en un estado de flujo o felicidad que me llena. Pero lo venía escuchando al profesor Fabián y como él dice no todos los temas son tocar el corazón del otro. Hay temas que son de mero respeto. El alumno espera que a los 5 días hábiles sus evaluaciones estén corregidas. Sobre todo el alumno a distancia. Referente al tema de la corrección tengo una muletilla y siempre hago las devoluciones empezando por nombrarlos por su nombre. Ahora me ha tocado dar las conferencias en Derecho Constitucional a los alumnos virtuales y es una experiencia diferente, son 350 alumnos y ellos definitivamente te leen, ellos se dan cuenta de cómo estas. Y hay momentos en que tenés que dar vuelta la clase de acuerdo a la necesidad del grupo, y no significa un desorden. ¡Porque la clase a veces debe ser desordenada, yo siempre les digo que si quieren todo ordenado vayan a leer el libro...jaa! Porque la clase se va adaptando a las preguntas que ellos van haciendo. Y eso es muy importante, porque basta con que respondas cortado a dos alumnos, para que el resto no pregunte.. los alumnos te leen y dicen este profe está enojado.

## **Dimensión Gestión Institucional.**

*Pregunta disparadora: ¿puede la organización generar acciones que lo enganchen al profesor o el engagement es algo que va de suyo con el rol?*

DX. Yo creo que sí, primero por el reconocimiento y una buena paga, su remuneración.

DX: Coincido con eso, el reconocimiento y la paga, por su puesto deben estar presentes. Pero no solo es eso.. Yo creo que la Institución puede impartir energía hacia adentro. Y no me gusta de las Instituciones cuando estandarizan a los profesores. Cuando hablo de reconocimiento , la institución debe poder diferenciar cual rinde hacia la institución y cual solo se sirve de la institución. En el mundo académico los conocemos.

DX: voy a dar una respuesta más arriesgada, no solo refiriéndome a la Institución, sino al Titular Disciplinar, ya que considero que el Titular hace algunos años atrás solo debía ser experto en su materia, pero hoy debe saber al menos dos cosas más: tiene que ser el número 10 en lo didáctico porque el resto de los profes copian y aprenden mirándolo y tiene que tener manejo de grupo. Y si bien creo que no se pueden apretar tres botones y tener a un docente pum para arriba, si creo que sí hay algunas cosas que el titular disciplinar las hace mal lo tiran para abajo al docente. El Titular disciplinar debe respetar esos espacios, para que cada docente arme sus propias vinculaciones con los alumnos, segundo, el tema de la libertad de cátedra. Por supuesto que tiene que haber pautas, pero no puede haber pautas exhaustivas que dejen al docente atado de manos como si fuera una especie de robots, porque eso lo desmotiva al docente. Estas son las cosas que si un titular disciplinar hace puede lastimar a los docentes. Y al revés si abre el juego y da participación y oportunidades a los profesores los motiva. Así como los profesores deben conocer a sus estudiantes el titular debe conocer a los docentes que tienen a cargo las cátedras de su materia. Para saber que le puede pedir a cada uno, porque si al que es arquero lo pongo a meter goles lo frustró, le voy a quebrar su autoestima. Se va a querer ir a dar clases a otra universidad. Lo económico es la forma más baja de motivar es cierto que yo tengo que ir al super todas las semanas. No funciona solo con duplicar el sueldo... es una forma bastante “crota” y perdón el término tan poco académico, de motivar. No pasa por ahí.

DX: Coincido con el profesor en algo, la conducción es importante, es muy importante. Me ha pasado de tener decanos en otras universidades muy motivadores. que nos decían anda y hace.

*Pregunta disparadora: qué interesante, porque sale un tema referido al liderazgo. La importancia que tiene la conducción en la motivación de un profesor:*

DX. Las dificultades que hay en la conducción del Titular Disciplinar, repercute en los alumnos.

#### **D. Base de datos con las Evaluaciones Docentes 2023.**

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ockYmevSseyvL1t-hIxuKAp01wUSDOf5/edit?usp=sharing&ouid=114743637957669365128&rtpof=true&sd=true>

#### **E. Resoluciones Institucionales**

##### **E.1 Estatuto Académico Universidad Siglo 21.**

<https://drive.google.com/file/d/1lzTuaYqv85kobsImxZXzLqqNSitZcLGn/view?usp=sharing>

##### **E.2 Protocolo Marco Docente**

<https://drive.google.com/file/d/1bHgBB4vjO0GOWVrmtoa8DyxRXzI8lQdN/view?usp=sharing>

##### **E.3 Lineamientos para Profesores Titulares Disciplinarios y Titulares Expertos**

<https://drive.google.com/file/d/1OENPKs9MY54qrcMx4M6MfQcoFdrBAzB8/view?usp=sharing>

