



**“PASIÓN POR LA ENSEÑANZA DE LOS PROFESORES DE
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

Sra. Katherine Joana Poémape Bustamante

Asesor: Profesor Matthew Bird

2017

Dedico el presente trabajo a todos aquellos profesores que viven de manera apasionada y enseñan de esa manera a sus estudiantes, porque por ellos es por quienes escribo esta tesis.

A mi familia, porque sin ellos nada sería posible.
A Dios, porque con Él todo es posible.

La pasión hace nueva a la vieja medicina:

la pasión corta la rama del cansancio.

La pasión es el elixir que renueva:

¿Cómo puede haber cansancio cuando
está presente la pasión?

Oh, no suspires con pesadez por la
fatiga:

¡Busca la Pasión, búscala, búscala!

Mathnawi VI, 4302-4304

Agradezco en primer lugar a Matthew Bird, mi asesor, por su paciencia para enseñarme lo que es una investigación cualitativa. A todos los profesores que accedieron a las entrevistas. A todos mis colegas y amigos por leer este trabajo y darme sus valiosas opiniones. A mi familia, por el tiempo que dediqué a este trabajo y que no les dediqué a ellos.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Definición del problema.....	2
3. Pregunta de investigación	3
4. Objetivos	3
4.1. Objetivo general	3
4.2. Objetivos específicos	3
5. Justificación	4
6. Alcances del estudio.....	4
7. Limitaciones del estudio	5
Capítulo II. Marco teórico.....	6
1. Conceptos generales.....	6
2. Definición de pasión por el trabajo	7
2.1. Modelos teóricos acerca de la pasión por el trabajo.....	8
2.1.1. Modelo dualista de Vallerand	8
3. Modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi	10
4. Justificación del uso del modelo de Zigarmi.....	14
5. Pasión por la enseñanza	16
6. Reflexión final.....	18
Capítulo III. Metodología.....	19
1. Diseño de la investigación	19
2. Determinación de la técnica	19

3. Acceso al ámbito de investigación.....	19
4. Selección de la muestra.....	20
5. Recolección de datos.....	26
6. Diseño de protocolo de entrevista	27
7. Procesamiento de los datos	28
Capítulo IV. Resultados.....	29
1. Introducción	29
2. Resultados del análisis.....	29
2.1. “Apasionados” vs. “no apasionados”	29
2.1.1. Similitudes: “apasionados” vs. “no apasionados”	31
2.1.2. Diferencias: “apasionados” vs. “no apasionados”	33
2.2. Tiempo completo vs. tiempo parcial.....	35
2.2.1. Similitudes: tiempo completo vs. tiempo parcial	37
2.2.2. Diferencias: tiempo completo vs. tiempo parcial.....	41
Capítulo V. Análisis	43
Capítulo VI. Plan de acción.....	48
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones.....	56
Bibliografía	57
Anexos	62

Índice de tablas

Tabla 1.	Versión en inglés y en español de la escala de pasión de Vallerand	9
Tabla 2.	Resultados de las encuestas (parte 1)	22
Tabla 3.	Resultados de las encuestas (parte 2)	23
Tabla 4.	Profesores mejor evaluados. Encuesta gestión del aprendizaje	25
Tabla 5.	Selección de profesores por entrevistar (1)	26
Tabla 6.	Selección de profesores por entrevistar (2)	26
Tabla 7.	Resumen de las entrevistas realizadas – profesores a tiempo completo y parcial.	27
Tabla 8.	Resultados de las entrevistas de los profesores y la institución de acuerdo con su calificación como “apasionados” o “no apasionados” (parte 1)	30
Tabla 9.	Resultados de las entrevistas de los profesores y la institución de acuerdo con su calificación como “apasionados” o “no apasionados” (parte 2)	31
Tabla 10.	Resultados de las entrevistas de los profesores y la institución de acuerdo con su tiempo de dedicación (parte 1)	36
Tabla 11.	Resultados de las entrevistas de los profesores y la institución de acuerdo con su tiempo de dedicación (parte 2)	37
Tabla 12.	Tablero de mando: plan estratégico 2014-2019	54
Tabla 13.	Plan de acción – contratación y monitoreo de profesores “apasionados”	19

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo dualista de Vallerand.....	9
Gráfico 2.	Modelo conceptual de pasión por el trabajo de Zigarmi	11
Gráfico 3.	Modelo estructural de pasión por el trabajo	14
Gráfico 4.	Modelo de la relación entre características individuales elegidas de los profesores características demográficas y el <i>engagement</i> de los profesores.....	17
Gráfico 5.	Conceptualización de modelo de pasión por enseñar	43
Gráfico 6.	Organización.....	44
Gráfico 7.	Modelo de pasión por enseñar propuesto aplicado a la institución elegida.....	45
Gráfico 8.	Procesos de la gestión de Recursos Humanos	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta.....	63
Anexo 2.	Encuesta para estudiantes	64
Anexo 3.	Diseño de entrevista a profundidad – Pasión por enseñar	67
Anexo 4.	Sistematización de entrevistas	68
Anexo 5.	Formulario de intención en el trabajo - inventario corto (WII-SF) - Zigarmi	69
Anexo 6.	Inventario de cognición del trabajo -revisado (WCI-R)	70
Anexo 7.	Guía de observación y entrevista. Etnográficos de consumo de conservas de pescado	72
Anexo 8.	Test de empatía.....	72
Anexo 9.	Test para evaluar la inteligencia emocional.....	73

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Comúnmente se afirma que el trabajo es una parte integral de la vida y por eso hay que sentir la misma pasión por el trabajo que por la vida (Kang 2005: 5). Estudios recientes indican que la pasión por el trabajo es un estado de bienestar de los trabajadores, que deriva de la evaluación cognitiva y afectiva recurrente de diversas situaciones, de trabajo y organizacionales, que resultan en intenciones y comportamientos en el trabajo (Zigarmi 2009).

En las organizaciones universitarias, los profesores desempeñan tres tipos de trabajo: la enseñanza, la investigación y la labor administrativa. La enseñanza es el trabajo al que dedican más tiempo y el más importante, dada la naturaleza de la entidad (Perrenoud 2001). Debido a que en las organizaciones universitarias muchas veces el trabajo se ve dificultado por la burocracia, la falta de colaboración y la falta de tiempo, “saber quién es uno, en qué circunstancias enseña y qué influye en nuestra docencia es esencial para la práctica de una profesionalidad apasionada” (Day 2006: 67).

Esa pasión que sienten los profesores, a la que alude Day (2006), ha sido conceptualizada por Fried (2001) con el término “profesor apasionado”. Ser un “profesor apasionado” es “ser alguien quien ama el conocimiento, profundamente conmovido por temas e ideas que desafían nuestro mundo, esbozan los dilemas y las potencialidades de los jóvenes que vienen a clase cada día o se dejan cautivar por todo ello” (Fried 2001: 1). Tal como señala Day (2006), muchos investigadores han demostrado que profesores apasionados tienen un impacto positivo sobre su enseñanza y en la manera de aprender de los alumnos.

Enseñar es una tarea de carácter profesional que hace de los profesores, mediante la acción y la reflexión, unos expertos en el campo de la enseñanza de conocimiento. Además de competencia profesional, la enseñanza requiere y refleja una técnica (la *techné* de los griegos), un arte. Los buenos profesores son seres emocionales y pasionales que se conectan con sus alumnos. La enseñanza es una práctica emocional que implica comprensión emotiva. De acuerdo con Valverde *et al.* (2013), “[...] las emociones de los profesores son inseparables de los propósitos morales que guían su trabajo y de su habilidad para conseguirlos”. Al parecer, los mejores profesores en el salón de clases lo son, justamente, porque tienen una gran pasión por las ideas, porque se

preocupan profundamente por sus estudiantes y son contadores de historias convincentes y saben explicar (Arras 2006).

Aunque la pasión por el trabajo –y en el caso de las organizaciones universitarias, la pasión por la enseñanza– pareciera ser un tema de gran interés e importancia, la literatura existente apenas analiza el constructo de la misma sin más investigación (Gaan y Mohanty 2013). Algunos estudios, como el de Vallerand *et al.* (2003) y el de Zigarmi *et al.* (2011), han logrado proporcionar una contribución teórica importante al tema. Sin embargo, dado que el estudio de la pasión por el trabajo sigue siendo un campo nuevo de investigación, todavía no han examinado todas las variables posibles dentro del concepto de pasión y aún poseen algunas lagunas metodológicas, especialmente con respecto a la pasión por la enseñanza (Gaan Mohanty 2013).

En Perú, la profesión docente se enfrenta a lo siguiente: (i) un cuestionamiento de su débil profesionalismo y responsabilidad social con los procesos y resultados de aprendizaje; (ii) una percepción negativa de la calidad de su formación y desempeño profesional, frecuentemente asociados con el bajo nivel educativo de los estudiantes, los problemas de convivencia en los centros educativos y las malas condiciones de la enseñanza; y (iii) la baja valoración y reconocimiento social de sus miembros, donde muchos de ellos registran antecedentes académicos que los distancian de los profesionales de otras carreras (Ministerio de Educación [Minedu] 2009). Esta situación golpea las bases de la identidad profesional y reduce el sentimiento de pertenencia a la profesión. Un estudio de finales de la década pasada reveló que la docencia era una alternativa ocupacional para los jóvenes de bajos ingresos y bajo rendimiento académico (Tedesco 2007).

Dado que existe un vacío empírico en el Perú acerca de la pasión por la enseñanza, el presente estudio busca comenzar la investigación por la enseñanza de docentes universitarios, de tal manera que se pueda aportar al conocimiento acerca de dicho tema en particular y, en general, al conocimiento acerca de la pasión por el trabajo.

2. Definición del problema

En cuanto al tema de la pasión, a pesar de su relevancia práctica, los científicos expertos en el área de la psicología de las organizaciones, tanto como en las organizaciones, no han desarrollado plenamente una teoría acerca de cómo la pasión por el trabajo afecta las actitudes organizaciones ni cómo la pasión hacia el trabajo puede mejorar el rendimiento laboral.

La enseñanza es uno de los trabajos, quizá el más importante, que los profesores desempeñan dentro de las instituciones educativas, y tampoco existe un marco teórico acerca de cómo se manifiesta la pasión por la enseñanza.

Debido a los dos vacíos teóricos mencionados, no es posible entender aún como se manifiesta la pasión por la enseñanza, en general, en el Perú y, en particular, entre los docentes universitarios.

Resulta importante conocer, en este contexto, cómo se manifiesta la pasión de los profesores en las organizaciones universitarias, de tal manera que se pueda tener alcances que sirvan para conocer más a los profesores, descubrir qué enciende en ellos la pasión por la enseñanza, ayudar a desarrollarla y que eso redunde en mejoras en esta. Este trabajo pretende ser un primer paso en el camino al conocimiento del tema de la pasión por la enseñanza en el Perú y quizá para la teoría general de la pasión por el trabajo con un enfoque en el desarrollo de una teoría específica de la pasión por la enseñanza.

3. Pregunta de investigación

¿Cómo se manifiesta y cuáles son las características de la pasión por la enseñanza de los profesores de instituciones de educación superior? Se toma como ejemplo un caso peruano.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Determinar cómo se manifiesta y cuáles son las características de la pasión por la enseñanza de los profesores de instituciones de educación superior, para un caso peruano.

4.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo se manifiesta la pasión por la enseñanza en los profesores de una institución de educación superior, para el caso peruano
- Determinar las características del aspecto afectivo de la pasión por enseñar de los profesores de una institución de educación superior, para el caso peruano
- Determinar las características del aspecto de conocimientos de la pasión por enseñar de los profesores de una institución de educación superior, para el caso peruano

- Determinar las características del aspecto del bienestar de la pasión por enseñar de los profesores de una institución de educación superior, para el caso peruano
- Sugerir un plan de acción para lograr incrementar la cantidad de profesores apasionados dentro de las instituciones de educación superior

5. Justificación

Es vital, para una organización universitaria, conocer cómo se manifiesta la pasión por la enseñanza en los profesores, ya que al comprender los orígenes de la pasión por enseñar, sus antecedentes y manifestaciones, el personal de los departamentos académicos, que trabaja para instituciones de educación superior, con ayuda del área de gestión de personas, podría mejorar sus estrategias para atraer, retener y motivar a los profesores “apasionados”. Por ello, se elaborará una propuesta de cómo elevar los niveles de pasión por el trabajo, dependiendo de cuáles sean las características encontradas y los comentarios de los docentes acerca de cómo las adquirieron y cómo creen que podrían incrementarse. Todo ello conlleva un mejoramiento del desempeño laboral, es decir, de la enseñanza.

El aporte del presente estudio pretende ser ambicioso: aportar una nueva evidencia y una teoría acerca de la importancia de la pasión y otras emociones relacionadas con los profesores y su manera de enseñar, lo cual influye en la calidad de su enseñanza. A partir de este trabajo, a futuro se podrá levantar información cuantitativa acerca de cómo se manifiesta la pasión por la enseñanza en una organización universitaria, lo cual devendrá en un informe que exponga dichos datos, cifras y porcentajes de una mayor población, de tal manera que se pueda trabajar de acuerdo con esos resultados aun más precisos.

6. Alcances del estudio

Existe un interés creciente en muchas organizaciones por conocer por qué algunos trabajadores logran ser más comprometidos, involucrados o apasionados que otros, de tal manera que se puedan generar políticas para incrementar el nivel de dichas características dentro de las organizaciones.

Este conocimiento podría ampliar la visión acerca de la entidad universitaria al conocer cuáles son los comportamientos de los profesores dentro de ella, y así poder elaborar un nuevo plan estratégico para la gestión de personal académico que incluya los cambios necesarios para lograr

el éxito de las instituciones universitarias y que esto redunde en un mejor nivel académico de las mismas. Luego, estos conceptos podrían ampliar la visión acerca de las instituciones universitarias en general, la enseñanza en el Perú, la enseñanza universitaria y la enseñanza en general.

7. Limitaciones del estudio

Estudios sobre temas relacionados a la pasión por el trabajo son escasos, los de pasión por enseñar aun más. Esto impide contar con información suficiente, además de que no se puede contar con mayores y mejores elementos de referencia. Esta situación abre el espacio para explorar más libremente el tema.

Los resultados que se obtendrán tienen como límite de estudio la realidad de los profesores a tiempo completo y parcial de la universidad objeto de estudio.

Se han realizado 21 entrevistas, lo cual es suficiente para entender la situación de la población elegida, poder inducir patrones de comportamiento y generar hipótesis. Sin embargo, a posteriori se requiere un estudio cuantitativo con una mayor muestra, diseñado sobre la base de la hipótesis generada en este estudio inductivo y exploratorio.

Capítulo II. Marco teórico

Se explicarán primero los conceptos generales, luego se definirá lo que es pasión por el trabajo, diferenciándola del *engagement* (compromiso). Después, se explicarán los modelos de pasión para trabajar y, finalmente, se hará un acercamiento a lo que es la pasión por la enseñanza. Se ha recurrido a bibliografía diversa relacionada con la temática de trabajo.

1. Conceptos generales

Es necesario conocer algunos conceptos relacionados al tema de investigación que resultan aspectos clave que permitieron abordar el problema planteado. Algunos de ellos serán: (a) la enseñanza, (b) los fines de la enseñanza, (c) la educación superior, (d) cómo se define a un profesor, (e) qué es aprender, y (f) cuál es su rol dentro de la enseñanza.

- (a) Enseñar: Es la acción de instruir, adoctrinar, amaestrar con reglas o preceptos. Además, es la acción de mostrar o exponer algo para que sea visto y apreciado (RAE 2016).
- (b) Fines de la enseñanza: De acuerdo con la Ley General de Educación Peruana, los fines de la educación son: “(a) Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento. (b) Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado” (LGE 2003).
- (c) Educación superior: Es la segunda etapa del sistema educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país. Para acceder a la educación superior, se requiere haber concluido los estudios correspondientes a la educación básica (LGE 2003).

- (d) Profesor: “Es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes” (LGE 2003).
- (e) Aprender: Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o la experiencia (RAE 2016).
- (f) Rol del profesor dentro de la enseñanza: De acuerdo con el capítulo V, De la Educación Superior, de la Ley General de Educación, al profesor le corresponde: “(a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran. (b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional” (LGE 2003).

2. Definición de pasión por el trabajo

Existen diversos significados para lo que se conoce como “pasión por el trabajo”. Boyatzis *et al.* (2002) definen pasión por el trabajo como un concepto que se considera vital porque sin ella los empleados no pueden mantener lo esencial de energía para la excelencia de la organización y los administradores no pueden motivar o inspirar a otros. Es aclamado como uno de los factores más importantes en el éxito de un gerente y el líder (Thanem 2013). Zigarmi *et al.* (2009) consideran a la pasión por el trabajo como un estado de bienestar persistente, significativo y emocionalmente positivo de un individuo, que se deriva de continuas valoraciones cognitivas y afectivas que hace de diversas situaciones organizacionales y de trabajo, que resultan en comportamientos e intenciones de trabajo constructivas y consistentes.

Se diferencia de conceptos como *engagement*, ya que esta es una relación positiva, satisfactoria, relacionada con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli *et al.* 2004; Salanova y Schaufeli 2009). El *engagement* está vinculado de manera positiva con la pasión armoniosa. Balon *et al.* (2013) indican que la pasión armoniosa predice positivamente el *engagement*, porque fomenta la satisfacción en el trabajo y energía emocional, dado que permite a los trabajadores llevar a cabo sus labores de manera flexible, lo cual conlleva resultados positivos. La pasión es un concepto que engloba el *engagement*, es el estado de ánimo emocional positivo resultante de las percepciones de un trabajo digno, la autonomía, la colaboración, el

crecimiento, la justicia, el reconocimiento, la conexión con los colegas y la conexión con el líder que conducen a estándares de comportamiento que incluyen el esfuerzo discrecional, un compromiso a largo plazo con la organización, un rendimiento máximo, un volumen de negocios bajo y una mayor permanencia en la organización (Blanchard 2009).

Zigarmi *et al.* señalan que “el *engagement* suele asociarse con el compromiso de trabajo (*burnout*, bienestar, etc.) o el compromiso organizacional (intención de permanecer, endoso, etc.), pero típicamente no está asociado con ambos. La pasión por el trabajo se explica mejor por la cognición social, la teoría de la evaluación y la investigación, y abarca tanto el compromiso laboral como el compromiso organizacional; por lo tanto, es un concepto diferente y más expansivo que el *engagement*” (2009: 311).

Por ejemplo, un profesor con *engagement* enseña de manera responsable, se siente satisfecho con la labor que realiza y siente energía al realizarla, debido a que se encuentra comprometido con lo que hace. Sin embargo, si el profesor está apasionado por lo que hace, su manera de enseñar irá más allá de su labor en sí y tendrá un estado de ánimo positivo acerca de lo que hace, sentirá una vinculación más fuerte con la institución donde realiza su labor y sentirá amor por ella.

2.1. Modelos teóricos acerca de la pasión por el trabajo

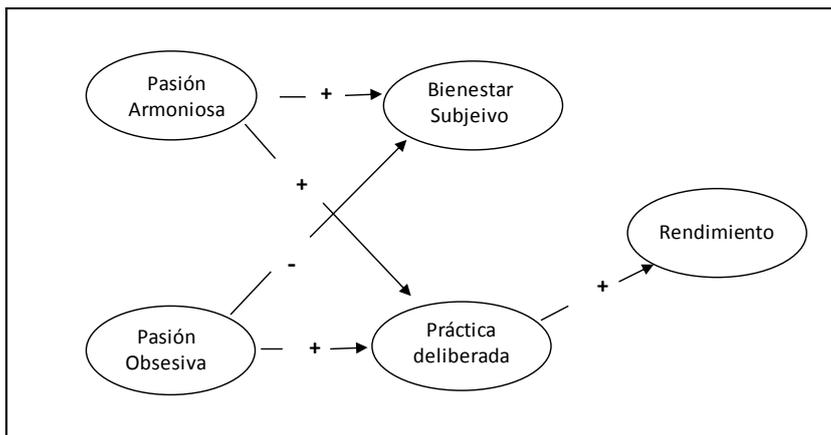
Existen dos modelos considerados como los más importantes en cuanto al tema de pasión por el trabajo: modelo dualista de Vallerand (2003) y modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi (2009).

2.1.1. Modelo dualista de Vallerand

Vallerand (2003) propone un modelo dual, es decir, en el que se definen dos tipos de pasión: pasión obsesiva y pasión armoniosa. La manera de distinguirse va de acuerdo a cómo la actividad apasionada se internaliza en la propia identidad, dependiendo de las características relevantes de una persona y sus experiencias.

Demuestra, además, que la pasión armoniosa y la obsesiva son predictores positivos de la práctica deliberada y que a su vez se convierte en impacto sobre la *performance*. Encuentra también una asociación positiva entre la pasión armoniosa y el bienestar subjetivo.

Gráfico 1. Modelo dualista de Vallerand



Fuente: On the Role of Passion in Performance 2007.

El modelo propuesto por Vallerand postula que tanto la pasión armoniosa como la obsesiva son predictores positivos de la práctica deliberada, la cual, a su vez, tiene un impacto positivo en el rendimiento. Además, la pasión armoniosa se asocia positivamente con el bienestar subjetivo, mas no la pasión obsesiva.

Dado su modelo, propone una escala de pasión, en la cual solo puede conocerse si los trabajadores están apasionados armoniosamente u obsesivamente con su trabajo.

Tabla 1. Versión en inglés y en español de la escala de pasión de Vallerand

Versión en Inglés	Versión en Español
<p>Harmonius passion</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. This activity me to live a variety of experiences. 2. The new things that I discover with this activity allow me to appreciate it even more. 3. This activity allows me to live memorable experiences. 4. This activity reflects the qualities I like about myself. 5. This activity is in harmony with the other activites in my life. 6. For me it is a passion, that I still manage to control. 7. I am completely taken with this activity. 	<p>Pasión armoniosa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Este trabajo me permite vivir una gran variedad de experiencias. 2. Las cosas nuevas que aprendo con este trabajo hace que lo valore todavía más. 3. Este trabajo me permite vivir experiencias memorables. 4. Este trabajo refleja las cualidades que valoro en mí. 5. Este trabajo está en armonía con otras activiades de mi vida. 6. Para mí es una pasión que todavía logro controlar. 7. Estoy completamente implicado con este trabajo.
<p>Obsessive passion</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. I cannot live without it 9. The urge is so strong, I can't help doing this activity. 10. I have a difficulty imagining my life without this activity. 11. I am emotionally dependent on this activity. 12. I have a tough time controlling my need to do this activity. 13. I have almost an obsessive feeling for this activity. 14. My mood depends on my being able to do this activity. 	<p>Pasión obsesiva</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. No puedo vivir sin este trabajo. 9. El impulso es tan fuerte, que no puedo dejar de hacer este trabajo. 10. No puedo concebir mi vida sin este trabajo. 11. Dependo emocionalmente de este trabajo. 12. Me cuesta controlar la necesidad de realizar este trabajo. 13. Tengo un sentimiento casi obsesivo por este trabajo. 14. Mi estado de ánimo depende de mi capacidad par realizar este trabajo.

Fuente: Adaptado de “Les Passions de l’A^me: On Obsessive and Harmonious Passion”. Elaboración propia.

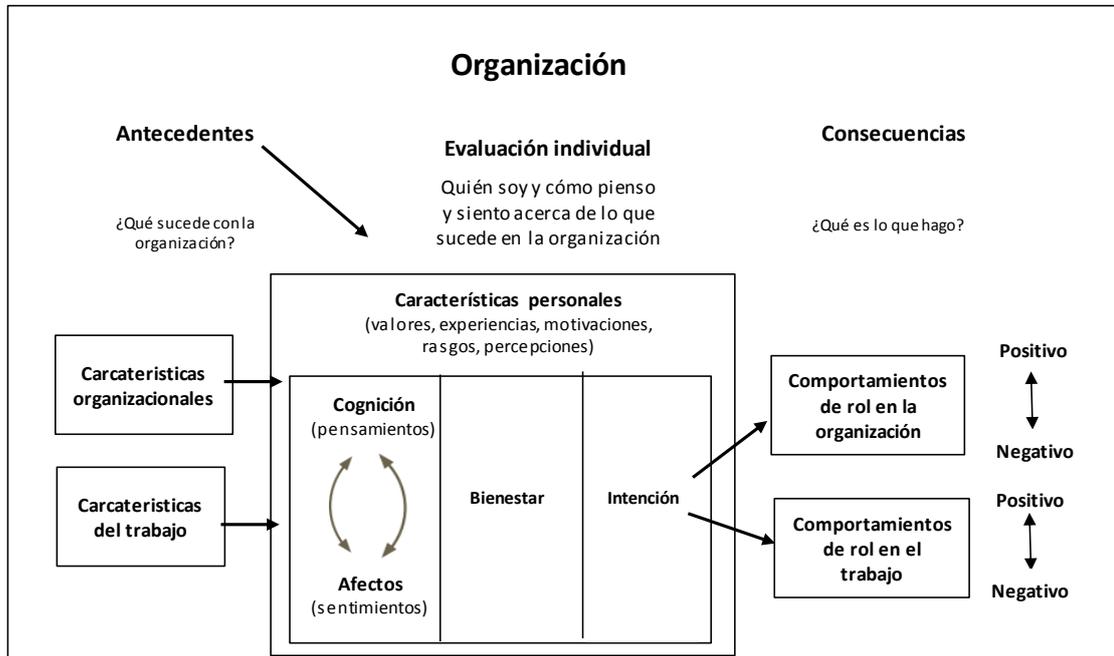
El modelo dualista tiene como fortaleza que su aplicación es simple. Se aplica un cuestionario a las personas objeto de estudio y los resultados indican qué tipo de pasión tienen; brinda una idea de cómo se manifiesta la pasión en los individuos. Sin embargo, no señala qué sucede con los factores que van más allá del concepto de pasión, de las variables tanto internas como externas que no son solo la pasión y que influyen en ella.

El modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi *et al.* (2009), además de querer explicar cómo se manifiesta la pasión, toma en cuenta características internas del individuo objeto de estudio, así como las características externas, tanto organizacionales como del trabajo y cómo estas influyen en los comportamientos en el trabajo.

3. Modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi

Zigarmi *et al.* (2009) propusieron un modelo de proceso para la formulación de la pasión de trabajo utilizando la teoría cognitiva social como un marco subyacente. Reconociendo los problemas en la literatura existente acerca de *engagement*, Zigarmi y otros desarrollaron un modelo cognitivo que separa los constructos de trabajo afectivos de los conocimientos y el bienestar, con la finalidad de describir la formación de un constructo denominado pasión para trabajar. El modelo, además, provee el desarrollo de los profesionales de recursos humanos con la oportunidad de servir a los empleados al comprender los factores que conectan la experiencia profesional de su vida en la organización con su pasión para trabajar. A continuación, se grafica el modelo conceptual de pasión por el trabajo de Zigarmi.

Gráfico 2. Modelo conceptual de pasión por el trabajo de Zigarmi



Fuente: A Preliminary Field Test of an Employee Work Passion Model 2015.

Los hallazgos del estudio indican que la pasión por el trabajo se forma a través de un proceso mediante el cual los trabajadores forman conclusiones cognitivas e inferencias afectivas acerca del ambiente en el cual desarrollan sus actividades. Este proceso da como resultado un sentimiento de bienestar laboral, que a su vez produce intenciones en el trabajo.

Basado en la psicología social cognitiva (Shunk 1997), Zigarmi señala que una persona se apasiona con el trabajo que realiza a través de una evaluación mental del mismo. Dicha evaluación, basada en el nivel de bienestar de la persona, es la que crea un significado del trabajo para él. Tzeng (1975) postuló que dicha evaluación involucra tres elementos que interactúan de una manera dinámica: (a) las características de la persona que evalúa, (b) las características de aquello que se está evaluando y (c) el significado que, finalmente, deriva de la evaluación. Estos tres elementos interactúan en dos fases. En la primera fase, los individuos evalúan el impacto del ambiente en su bienestar. En la segunda fase, las personas hacen juicios con los cuales forman intenciones conscientes para poder hacer frente a los impactos del ambiente.

Por lo señalado anteriormente, la formulación de un modelo de pasión por el trabajo debe incluir la medición de los constructos involucrados en el proceso de evaluación individual: cognición, afecto, bienestar e intención. Dichos constructos están ubicados en un contexto organizacional, el

cual posee características organizacionales como del trabajo en sí, los cuales en el modelo se consideran como antecedentes. Todo este proceso tiene como consecuencias comportamientos de rol en la organización y del trabajo, los cuales pueden ser positivos o negativos, dependiendo del proceso mental que realizan los trabajadores. A continuación se definirán los componentes del modelo.

- Antecedentes
 - Características organizacionales

Se consideran dentro del modelo las siguientes características organizacionales:

- Colaboración: medida en que la organización fomenta el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y la colaboración en proyectos y tareas
- Justicia distributiva: medida en que los recursos, la compensación y las cargas de trabajo son balanceadas adecuadamente
- Justicia procedimental: medida en que las políticas y procedimientos se aplican en forma consistente y justa
- Crecimiento: grado en que se manifiesta el apoyo para el crecimiento profesional actual y futuro
- Expectativas de desempeño: grado en que las personas sienten que su trabajo se compara con un estándar acordado y entienden lo que de ellas se espera

- Características del trabajo

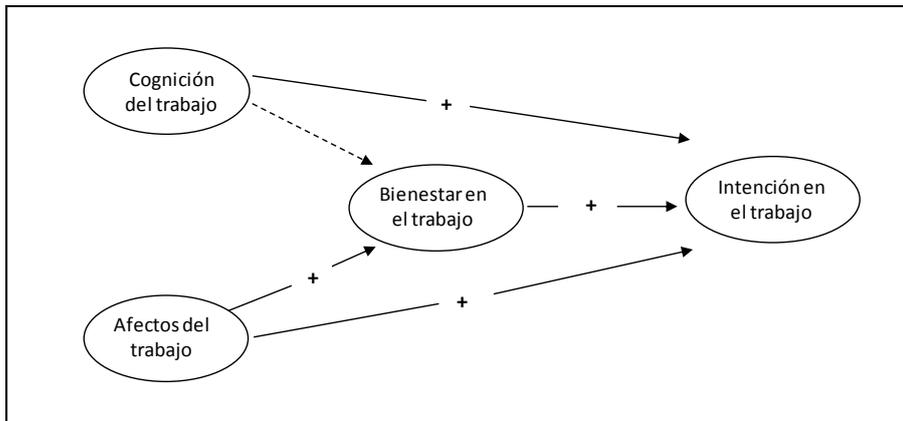
Se consideran en el modelo las siguientes características del puesto de trabajo:

- Trabajo significativo: grado en que el personal entiende y se identifica con el propósito de la organización, y siente que está trabajando en proyectos importantes que producen resultados positivos
- Autonomía: grado en que los individuos pueden elegir cómo realizar las tareas, se sienten personas de confianza para realizar el trabajo y gozan de autoridad para tomar decisiones
- Retroalimentación: grado en que cada quien recibe información adecuada sobre su desempeño y se reconocen sus ideas y acciones de mejoramiento
- Carga balanceada de trabajo: grado en que las personas sienten que el tiempo asignado para realizar su trabajo es suficiente

- Variedad de la tarea: grado en el cual las personas sienten que hay variedad, tanto en el tipo de tareas como en la complejidad de las mismas
- o Características personales
 - Cognición del trabajo: Implica el desarrollo de esquemas mentales o patrones de pensamiento que contienen características, imágenes, sentimientos e ideas asociadas con la experiencia vivida en el centro de trabajo que se está evaluando.
 - Afecto del trabajo: El aspecto afectivo se relaciona con las reacciones emocionales generadas dentro del proceso de evaluación que el trabajador realiza de su trabajo. El trabajador percibe si la experiencia dentro de su ambiente laboral mejora su bienestar o lo amenaza. Dichas inferencias afectivas son duraderas y se alcanzan luego de haber realizado las conclusiones cognitivas acerca de lo que su trabajo significa para el evaluador. Es importante señalar que el proceso cognitivo y afectivo pueden realizarse de manera simultánea: el pensamiento no está libre de sentimiento y viceversa.
 - Bienestar del trabajo: el cual deriva de una diversidad de experiencias de dominio¹, como el trabajo, las relaciones sociales y la familia. Para el estudio de pasión por el trabajo se consideran las experiencias de dominio asociadas al trabajo. De acuerdo con Schaufeli *et al.* (2004), el bienestar laboral se define como un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. En el modelo de Zigami, el bienestar del trabajo cumple un rol mediador entre lo que los empleados pensaban y sentían acerca de su lugar de trabajo, las intenciones resultantes y la formación de la pasión por su trabajo. Esto se explica en el gráfico 3.

¹ Las experiencias de dominio son las propias experiencias directas que son la fuente más poderosa de información sobre la eficacia.

Gráfico 3. Modelo estructural de pasión por el trabajo



Fuente: A Preliminary Field Test of an Employee Work Passion Model 2011.

- **Intención en el trabajo:** la intención se define como la inclinación para actuar de una manera específica hacia un objetivo con el cual uno se ha comprometido personalmente (Brown 1996: 243). Las intenciones son generadas durante la segunda fase de evaluación para hacer frente a las dificultades o necesidades derivadas de los sentimientos positivos o negativos de bienestar. Además, el modelo considera doce factores que pueden dar cuenta, de alguna manera, de cuando un trabajador siente pasión por su trabajo (Zigarmi *et al.* 2009: 5). A continuación se explican dichos factores.
- o Consecuencias
- **Comportamientos de rol en la organización:** Un rol es una serie de comportamientos esperados de conducta que se le atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social. Los roles organizacionales son un conjunto de tareas y comportamientos relacionados, que se establecen de acuerdo con la posición de la persona en la organización, los cuales permiten desarrollar habilidades y conocimientos individuales.
- **Comportamientos de rol en el trabajo:** Son aquellos comportamientos que aparecen de acuerdo con el trabajo que se realiza, sobre todo cuando es trabajo en equipo. Algunos roles pueden ser: coordinador, investigador, especialista, impulsor.

4. Justificación del uso del modelo de Zigarmi

Se tomará como referencia para el presente estudio exploratorio cualitativo el modelo de Zigarmi (2009), debido a que posee tres ventajas frente al modelo dualista de pasión de Vallerand y a los modelos de *engagement*:

- (a) Unificación de conceptos: tanto de la literatura profesional –que relaciona el *engagement* de los empleados con factores organizacionales, como de la literatura académica– que generalmente conecta el *engagement* de los empleados con los factores del trabajo. Muchos autores afirman que existen múltiples formas de *engagement* que son más predictivas del comportamiento de los empleados en el trabajo (Cooper-Hakim y Viswesvaran 2005; James y James 1989) y por ello ya no es aconsejable estudiar las percepciones de los empleados de manera aislada de las percepciones de su organización. Zigarmi *et al.* (2009) propusieron que la pasión por el trabajo de los empleados se deriva tanto de las percepciones individuales de las condiciones laborales como de las condiciones organizacionales, y utilizó el término pasión por el trabajo de los empleados para establecer tal distinción desde la perspectiva académica o profesional del *engagement* del empleado.
- (b) Concepto de pasión directamente relacionado con la psicología positiva: la segunda ventaja proviene del trabajo de Vallerand (2008) y Vallerand *et al.* (2003). Ellos definen a la pasión armoniosa como congruente con la teoría cognitiva social y sitúan el concepto de pasión directamente relacionado con la psicología positiva. La literatura sobre el *engagement* generalmente describe solo tres estados: *engagement*, *disengagement* y *engagement* activo. Estos tres estados carecen de una gama superior positiva de compromiso apasionado, que sería lo que se define como pasión por el trabajo, la cual aparece con la participación repetida en actividades autodefinidas y es algo que va más allá del simple *engagement*, ya que dichas actividades autodefinidas se convierten luego en características centrales de la identidad del empleado (Forest *et al.* 2010, Vallerand *et al.* 2003).
- (c) Explicación de cómo se forma la pasión por el trabajo: tal vez lo más importante para los profesionales de recursos humanos es esta tercera ventaja del modelo de pasión por el trabajo y radica en la explicación de cómo se forma. Por el contrario, la literatura existente sobre el *engagement* proporciona poca o ninguna explicación sobre el proceso mental que un empleado individual pasa para ser *engaged* (Gotlieb *et al.* 1994). La falta de una explicación sobre cómo se forma el constructo de *engagement* en el empleado individual dificulta los intentos de los profesionales de recursos humanos de desarrollar intervenciones apropiadas que puedan “mover la aguja” de manera fiable y crear un cambio organizacional sistémico duradero.

Además, el modelo de Zigarmi, al estar basado en el modelo cognitivo social de Bandura –el cual supone que las personas aprenden no solo sobre la base de características personales, sino a través de la observación de lo que sucede en la sociedad–, podría ayudar a mapear a través de una técnica cuáles son aquellas características y condiciones que son necesarias para que un profesor sea

apasionado. Si se logra ubicar el “modelo a seguir”, podría ayudar a los nuevos profesores de la universidad a adquirir dichas características y cimentar cualidades en aquellos que ya forman parte de la plana docente de la universidad.

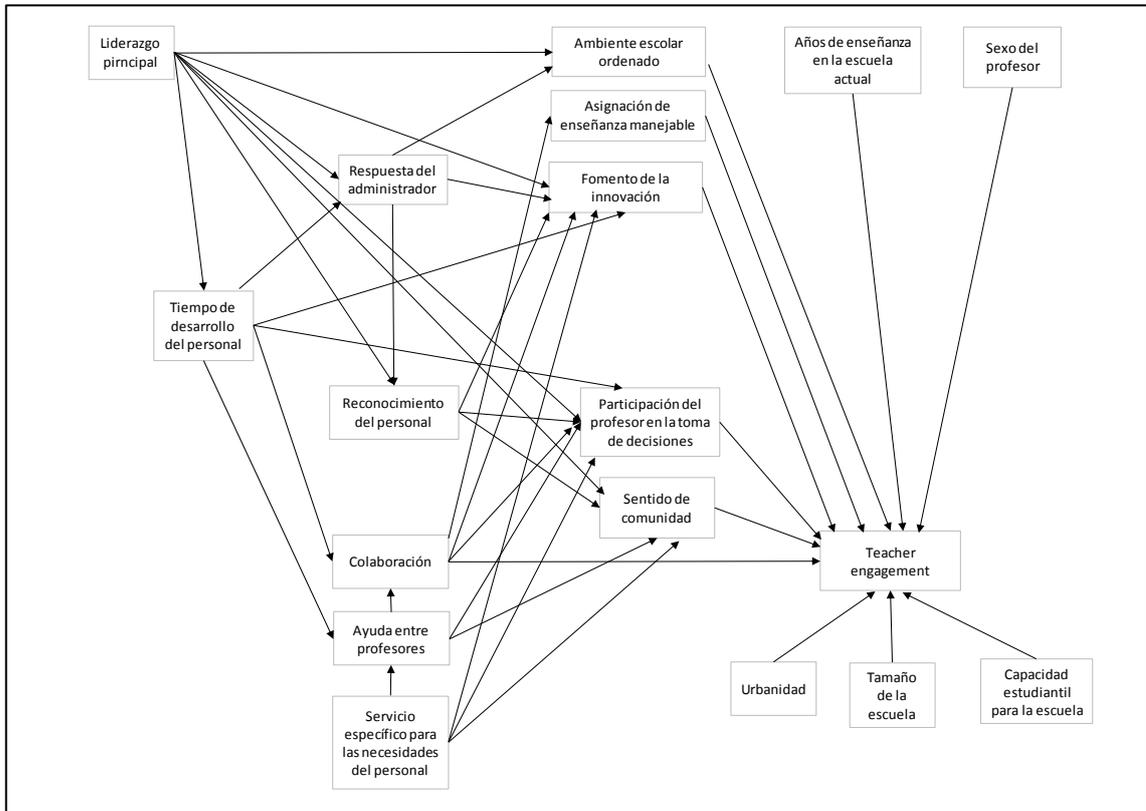
El modelo de Zigarmi desarrolla la pasión por el trabajo en general, no toma en cuenta el contexto específico del profesorado universitario y, por tanto, a través del presente estudio cualitativo, con entrevistas semiestructuradas, se codificarán los factores que caracterizan a los profesores de la institución de educación superior elegida, de tal manera que se pueda definir un modelo de pasión por enseñar. Por último, se definirán aquellas características comunes y destacables de los profesores que enseñan en la institución elegida.

5. Pasión por la enseñanza

Aunque no se ha investigado mucho acerca de la pasión por enseñar, existen acercamientos iniciales en el trabajo de Christopher Day (2011). Para él, “estar apasionado por enseñar no consiste solo en manifestar entusiasmo, sino también en llevarlo a la práctica de manera inteligente, fundada en unos principios y orientada por unos valores [...] La pasión se relaciona con el entusiasmo, la preocupación, el compromiso y la esperanza, que son características clave de la eficacia de la enseñanza” (Day 2011: 28).

Existen estudios acerca del *teacher engagement*, por Rutter y Jacobson (1986), aplicados en escuelas públicas secundarias. Ellos señalan que “existen circunstancias dentro de las escuelas que afectan el *engagement* y éxito del profesor: (1) un ambiente escolar ordenado; (2) tareas manejables; (3) capacidad percibida de los estudiantes; (4) sentido de comunidad en la escuela; (5) participación de los docentes en la toma de decisiones; (6) colaboración; y (7) reconocimiento del personal” (1986: 20). El modelo de *teacher engagement* que proponen se puede apreciar estructuralmente en el gráfico 4.

Gráfico 4. Modelo de la relación entre características individuales elegidas de los profesores características demográficas y el *engagement* de los profesores



Fuente: Facilitating Teacher Engagement 1986

El gráfico ofrece una visión de lo que los maestros consideran importante en su vida laboral, lo cual facilita su alto nivel de *engagement* en su trabajo. Los maestros necesitan saber que sus habilidades pueden ser ejercidas de manera productiva para lograr metas educativas que valgan la pena; necesitan saber que sus conocimientos y su competencia profesional son valorados y se utilizarán en el momento en que la institución decida tomar decisiones sobre las materias que enseñan y forman parte de su carga laboral. Finalmente, los maestros necesitan saber que tienen el respeto y el apoyo de sus pares.

A partir del conocimiento de todo aquello que los profesores consideran importante, se puede diseñar una variedad de intervenciones cuyo objetivo sea crear acciones específicas, de tal manera que las instituciones de educación superior puedan reorganizarse y cumplir con todas aquellas expectativas que tienen los profesores para cumplir con su trabajo de manera comprometida. Del estudio es posible concluir que si la institución no cumple con un mínimo de características para el desarrollo de la labor docente, los maestros talentosos se podrían frustrar hasta el punto

en que podrían decidir abandonar la profesión o que sus actividades se desarrollen por complacencia y compromiso legal pero con poco compromiso, lo cual iría en detrimento del objetivo máximo que es la enseñanza de calidad. Pero ¿qué pasa si la institución no cumple con todos los requisitos para que el profesor desarrolle su carrera docente o las cumple de una manera ineficiente? De acuerdo con esta teoría, el profesor abandonaría la enseñanza. En la realidad, muchos profesores trabajan en condiciones que no les son del todo favorables y continúan enseñando.

La pasión por la enseñanza es algo que va más allá del *engagement* de los profesores. No es solo un compromiso que se logra a través del cumplimiento de ciertas características personales y de la institución, sino que compromete emociones y un sentido de trascendencia. Zehm y Kottler (2005), señalan que “los profesores comprometidos apasionadamente son aquellos que aman de manera absoluta lo que hacen, buscan formas eficaces de llegar a sus alumnos, de dominar los contenidos y métodos del curso que dictan, son aquellos que tienen una misión personal: aprender lo más que puedan para poder enseñar todo eso que saben con sus propias palabras”.

6. Reflexión final

Lamentablemente, no existe un modelo de pasión por enseñar que incorpore los *insights* de los marcos teóricos de pasión por el trabajo del modelo de Zigarmi ni el de Vallerand, ya que no incluyen la variable afectiva en dichos acercamientos, tan solo de manera descriptiva los aspectos cognitivos y las características de la organización, en este caso, del centro educativo. El presente estudio busca marcar pautas para el desarrollo de un modelo de pasión por enseñar.

Capítulo III. Metodología

1. Diseño de la investigación

Se hará uso de un diseño de investigación cualitativo exploratorio, ya que se buscará comprender y conocer las características de los profesores de una organización universitaria, en cuanto a su pasión por enseñar y se analizará el proceso de manifestación de su pasión por enseñar. Se producirán interpretaciones profundas y se encontrarán significados de sistemas desde la perspectiva de dichas personas en su entorno.

Para poder conocer las características de la pasión del docente universitario y cómo se manifiesta la pasión por la enseñanza en las instituciones de educación superior, se realizó un estudio dentro de una de las instituciones más reconocidas, a nivel nacional, como una de las mejores universidades del Perú, en las que se imparte una educación de calidad (América Economía 2016).

Se ha tomado como punto de partida la lógica etnográfica, pero, dada la información, se ha construido un estudio cualitativo comparativo comparando los resultados de las entrevistas de los dos tipos de profesores: apasionados y menos apasionados. Luego, comparando los resultados de aquellos que trabajan a tiempo completo con los que lo hacen a tiempo parcial.

2. Determinación de la técnica

La técnica más usada en las investigaciones etnográficas son las entrevistas, en las cuales uno debe preguntar y examinar, de tal manera que se pueda conseguir una perspectiva interna de los entrevistados del grupo.

Se decidió realizar entrevistas formales, en profundidad, semiestructuradas, individuales a todos los profesores disponibles de una facultad que pertenecen a una institución de educación superior.

3. Acceso al ámbito de investigación

El escenario es la situación social que integra personas, sus interacciones y los objetos allí presentes. Gracias a que quien realiza la presente investigación trabajaba en la institución objeto estudio, se logró un buen acceso al escenario. Además, se tuvo un contacto previo con un miembro

destacado de la institución, quien facilitó la información para poder realizar la triangulación de data para la selección de los profesores.

4. Selección de la muestra

La selección de la muestra siguió la lógica de un estudio cualitativo exploratorio. Primero, se realizó una selección inicial sobre la base de criterios que se explicarán dentro de este capítulo. A medida que aparecían nuevos patrones, estos se añadían de manera iterativa más profesores a la muestra hasta que se lograra una saturación de temas (Hernández *et al.* 2014). Inicialmente, se intentó hacer uso de un diseño de selección; sin embargo, al aplicar dicho diseño se decidió optar por otro.

La muestra inicialmente estaría compuesta por 5-7 profesores y profesoras a tiempo completo y 5-7 profesores y profesoras a tiempo parcial, los cuales podían pertenecer a cualquier carrera de la universidad, ya que serían seleccionados al azar. Luego de las primeras entrevistas, se decidió hacer uso de una triangulación de tipo metodológica, de tal manera que se pueda tener las respuestas de los profesores dependiendo del tipo (a tiempo parcial, completo, “apasionados” o “no apasionados”). Además, se decidió solo realizar las entrevistas en una facultad, dado que se contaba con mejor acceso a los profesores. En cuanto a los profesores a tiempo completo, se decidió entrevistar a todos los profesores de la facultad elegida que desearan responder el cuestionario. Los profesores a tiempo parcial serían aquellos a los cuales sus pares habrían señalado como “apasionados”.

La siguiente pregunta fue ¿cómo determinar a los profesores “apasionados”, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial? La primera respuesta fue que se podría identificar a los profesores “apasionados” por medio de algún test en el que se indicara su nivel de pasión, pero justamente la razón de ser de este trabajo es que al realizar dicha búsqueda no existe dicha encuesta, ni medición alguna acerca de la pasión por enseñar de los profesores. Tal como se ha indicado anteriormente, lo más cercano a lo cuantitativo son los alcances de las encuestas que forman parte de los modelos de Vallerand y Zigarmi acerca de la pasión por trabajar. Tampoco se podía escoger al azar a los profesores, por lo que se debía encontrar una manera de seleccionar a los profesores “apasionados”. Es por esto que se decidió realizar una triangulación metodológica.

Las herramientas que se usaron para realizar la triangulación fueron las siguientes: (a) encuesta entre pares y (b) encuesta de evaluación de profesores. En aras de encontrar un contraste, se eligió tanto a los mejores evaluados como a los no tan bien evaluados.

A continuación se realizará una descripción de la triangulación metodológica

(a) Encuesta entre pares

La razón de la encuesta entre pares fue el siguiente pensamiento: ¿quién mejor que las personas que trabajan de manera cercana con uno para saber cómo trabajamos? Para ello se realizó una encuesta simple a los 20 profesores a tiempo completo de la facultad elegida y a 20 profesores de tiempo parcial (en total son 78). En ella se mostraba los nombres de todos los profesores, tanto a tiempo completo como parcial, pertenecientes a la facultad elegida y con un espacio para poder elegir de 5 a 7 profesores que sentían pasión por enseñar, dada la definición de pasión por enseñar de Bain: “Pasión por enseñar: Las actitudes de los profesores [...] su predisposición a tomar en serio a sus estudiantes, en el respeto hacia ellos [...] su compromiso con la enseñanza, así [...] el acuerdo mutuo entre profesores y estudiantes” (Bain 2007: 92).

Los resultados de las encuestas entre pares fueron las que se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 2. Resultados de las encuestas (parte 1)

<u>Profesores mejor evaluados- Tiempo completo</u>	
	Elegido por sus pares
Prof 17	
Prof 8	x
Prof 5	x
Prof 2	x
Prof 7	x
Prof 9	x
Prof 1	x
Prof 6	x
Prof 10	x
Prof 18	
Prof 14	
Prof 3	
Prof 4	
Prof 11	
Prof 12	
Prof 13	
Prof 16	
Prof 19	
Prof 20	

<u>Profesores mejor evaluados- Tiempo parcial</u>	
	Elegido por sus pares
Prof 21	x
Prof 23	x
Prof 22	x
Prof 26	x
Prof 24	x
Prof 25	x
Prof 27	x
Prof 28	x
Prof 29	x
Prof 30	x
Prof 31	x
Prof 32	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Resultados de las encuestas (parte 2)

Profesores mejor evaluados- Tiempo completo	
	Puntaje total
Prof 17	6.74
Prof 8	6.59
Prof 18	6.53
Prof 5	6.52
Prof 2	6.46
Prof 7	6.40
Prof 14	6.22
Prof 9	6.18
Prof 10	6.16
Prof 1	6.15
Prof 3	6.14
Prof 6	6.11
Prof 4	

Profesores mejor evaluados- Tiempo parcial	
	Puntaje total
Prof 21	6.58
Prof 23	6.52
Prof 22	6.52
Prof 26	6.50
Prof 24	6.42
Prof 25	6.33

Fuente: Elaboración propia

(b) Encuesta de evaluación de profesores

Consistió en analizar los resultados de la encuesta que realiza el área de Gestión del Aprendizaje a todos los alumnos matriculados, en la institución de educación superior elegida, todos los fines de semestre. Se tomaron los datos de los semestres del 2013-I al 2015-I, según asignatura y sección correspondientes, de todos los profesores de la facultad elegida. Se ordenó la información de acuerdo con el puntaje general obtenido en la encuesta. Los resultados del puntaje general se pueden observar en la tabla 4.

Se revisó la información de cada una de las preguntas de la encuesta, cuyo detalle se encuentra en el anexo 2. Las dos preguntas que se acercaban más al concepto que abarca la pasión por enseñar eran las preguntas 4 y 5, por lo que se decidió también revisar los resultados del puntaje de ambas preguntas por separado. Los resultados de los puntajes se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4. Profesores mejor evaluados. Encuesta gestión del aprendizaje

Profesores mejor evaluados- Tiempo completo		
Profesor	Preg 4	Preg 5
Prof 8	2.88	2.83
Prof 3	2.83	2.78
Prof 5	2.77	2.72
Prof 1	2.74	2.70
Prof 33	2.73	2.77
Prof 34	2.71	2.71
Prof 35	2.70	2.57
Prof 6	2.69	2.87
Prof 7	2.68	2.64
Prof 4	2.62	2.63
Prof 2	2.61	2.68
Prof 17	2.59	2.62
Prof 13	2.59	2.65
Prof 14	2.53	2.43
Prof 16	2.50	2.39
Prof 18	2.48	2.66
Prof 10	2.46	2.43
Prof 20	2.43	2.16
Prof 9	2.41	2.48
Prof 36	2.40	2.25
Prof 19	2.34	2.32
Prof 36	2.25	2.23
Prof 12	2.20	2.38
Prof 15	1.86	2.09
Prof 37	1.76	2.15

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los resultados de las tablas, se decidió realizar las entrevistas, por lo menos, a dos de los profesores dentro de cada categoría de la siguiente tabla. El objetivo era crear varianza dentro de la selección de “apasionados” versus “no apasionados”. Si se encontraba un patrón cualitativo entre los “apasionados” y los “no apasionados”, se podría argumentar que el patrón es algo propio del grupo de “apasionados” y trascendería las otras dimensiones de género y tiempo completo vs. tiempo parcial.

Tabla 5. Selección de profesores por entrevistar (1)

		Hombres	Mujeres
Tiempo completo	Apasionados	2	2
	No apasionados	2	2
Tiempo parcial	Apasionados	2	2
	No apasionados	2	2
	Total	8	8

Fuente: Elaboración propia

En algunos casos no se pudo conseguir entrevistas, debido a la disponibilidad de los profesores, y en otros se realizaron hasta conseguir saturación de temas. La tabla 6 resume el total de las entrevistas realizadas, lo cual dependió de la disponibilidad de los profesores para responder y de la saturación de temas.

Tabla 6. Selección de profesores por entrevistar (2)

	Hombres	Mujeres
TC No apasionados	3	1
TC Apasionados	4	4
TP Apasionados	3	1
TP No apasionados	3	2
Total	13	8

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que se decidió realizar las entrevistas a los profesores a tiempo parcial, dado que se quiso explorar acerca de la diferencia que podría existir entre las respuestas de los profesores a tiempo completo y tiempo parcial en cuanto a cómo se manifiesta su pasión y las características que poseen. Se quiso explorar esta posible diferencia para determinar el resultado.

5. Recolección de datos

Luego de la selección de profesores, se les contactó. Las entrevistas se realizaron con grabaciones de audio (se conserva el anonimato de las personas entrevistadas). Las coordinaciones para las entrevistas se realizaron personalmente con los profesores de la universidad.

Debido a los tiempos escasos de los profesores, se procuró acomodarse a sus rutinas y sus actividades. Ayudó mucho el hecho de que se mostró interés por la información que transmitieron en las entrevistas.

Tabla 7. Resumen de las entrevistas realizadas – profesores a tiempo completo y parcial

Profesores a tiempo completo	Genero	TP/TC	Apasionado/No apasionado	entrevista
Profesor 1	h	tc	No apasionado	sí
Profesor 2	h	tc	No apasionado	sí
Profesor 3	h	tc	No apasionado	sí
Profesor 4	h	tc	Apasionado	sí
Profesor 5	h	tc	Apasionado	sí
Profesor 6	h	tc	Apasionado	sí
Profesor 7	h	tc	Apasionado	sí
Profesor 14	m	tc	No apasionado	sí
Profesor 15	m	tc	No apasionado	vacaciones
Profesor 16	m	tc	No apasionado	conoce el trabajo que estoy realizando
Profesor 17	m	tc	No apasionado	no aceptó la entrevista
Profesor 18	m	tc	Apasionado	sí
Profesor 19	m	tc	Apasionado	sí
Profesor 20	m	tc	Apasionado	sí
Profesor 21	m	tc	Apasionado	sí
Profesor 28	h	tc	No apasionado	conoce el trabajo que estoy realizando
Profesor 29	h	tc	No apasionado	de viaje
Profesor 30	h	tc	No apasionado	no aceptó la entrevista
Profesor 31	m	tc	Apasionado	vacaciones
Profesor 32	h	tc	No apasionado	no aceptó la entrevista
Profesores a tiempo completo			Apasionado/No apasionado	entrevista
Profesor 8	h	tp	Apasionado	sí
Profesor 9	h	tp	Apasionado	sí
Profesor 10	h	tp	Apasionado	sí
Profesor 11	h	tp	No apasionado	sí
Profesor 12	h	tp	No apasionado	sí
Profesor 13	h	tp	No apasionado	sí
Profesor 22	m	tp	Apasionado	sí
Profesor 23	m	tp	No apasionado	sí
Profesor 24	m	tp	No apasionado	no aceptó la entrevista
Profesor 25	m	tp	No apasionado	sí
Profesor 26	m	tp	Apasionado	de viaje
Profesor 27	m	tp	Apasionado	no aceptó la entrevista

Fuente: Elaboración propia

6. Diseño de protocolo de entrevista

Para el diseño de la entrevista semiestructurada, se tomaron como base los doce factores que menciona el modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi (2009). Se diseñaron preguntas abiertas acerca de dichos factores, y al llevar a cabo las entrevistas, se realizaba la pregunta dejando luego que los profesores cuenten su propia experiencia de una manera libre. Si las respuestas a las

siguientes preguntas ya habían sido cubiertas en alguna pregunta anterior, ya no se realizaba dicha pregunta. El diseño de la entrevista se presenta en el anexo 3.

7. Procesamiento de los datos

Finalmente, se procesaron los datos en el siguiente orden:

- Transcripción de cada una de las entrevistas de la grabación de audio
- Codificación inductiva de la información, en la cual, a medida que se iban escuchando las entrevistas se iba creando las categorías en una hoja de Excel, no solo de los factores que forman parte del modelo de Zigarmi sino también de aquellos que aparecían espontáneamente en las respuestas a las preguntas realizadas. En el anexo 4, se puede observar una imagen de la codificación cualitativa que se elaboró con la data. La hoja de Excel cuenta con 26 líneas, por el número de profesores entrevistados y con 145 columnas, las cuales corresponden a las características que fueron apareciendo en cada entrevista.
- Uso del modelo de Zigarmi para agrupar las categorías

Capítulo IV. Resultados

1. Introducción

Comprendido el método con el que se ha desarrollado el presente trabajo, se busca, luego, resumir los hallazgos de las 21 entrevistas realizadas a profesores de la institución de educación superior elegida.

Primero, se realizará una comparación entre las respuestas de los profesores “apasionados” y “no apasionados”. Luego, se comparará las respuestas de los profesores a tiempo completo con los de tiempo parcial. Se presentará en cada una de las comparaciones, las similitudes y las diferencias.

2. Resultados del análisis

De las 21 entrevistas realizadas a los profesores, tanto a tiempo completo como parcial, pertenecientes a la categoría “apasionados” o “no apasionados”, se logró conocer lo que piensan y sienten respecto a su labor de enseñanza. A continuación, se presenta una comparación entre los resultados de los profesores a tiempo completo y parcial, bajo el supuesto de que los profesores de tiempo completo eran más apasionados que los de tiempo parcial:

A continuación, se analizarán las similitudes entre los profesores “apasionados” y los “no apasionados”, considerando ambas categorías de profesores.

2.1. “Apasionados” vs. “no apasionados”

A continuación, se presentan los resultados comparando lo expresado por los profesores considerados como “apasionados” y “no apasionados”:

Tabla 8. Resultados de las entrevistas de los profesores y la institución de acuerdo con su calificación como “apasionados” o “no apasionados” (parte 1)

Características	Apasionados	No apasionados
Cómo llegaron a ser profesores	Formación profesional Docente desde que egresaron de la universidad Comenzaron siendo Jefes de Practica o asistentes de investigación Les gusta más enseñar que investigar	Comenzaron siendo Jefes de práctica o asistentes de investigación
Motivos para ejercer la docencia	Sentido de trascendencia de su labor	Sentido de trascendencia de su labor
Características personales		
Empatía	Siente empatía por los alumnos y busca cercanía con ellos a nivel personal Se comunica de manera fluida y personal con los alumnos	Siente empatía por los alumnos pero su relación no es tan cercana Se comunica poco con los alumnos
Comunicación	Destina tiempo dentro de su labor a atender alumnos	No invierten tanto tiempo en la vida personal de los alumnos
Actitud de servicio	Definen su labor como un servicio a los alumnos y comunidad	Definen su labor como un servicio a los alumnos y comunidad
Capacidad de escucha	Tienen capacidad para escuchar a los alumnos y se reúnen con ellos para escuchar sus problemas más allá de lo académico	Señalan que no disponen de tiempo para escuchar a los alumnos más allá de su horario de clase
Clases dinámicas	Procuran realizar sus clases de manera dinámica	Procuran realizar sus clases de manera dinámica
Alto nivel de compromiso con la docencia	Son personas comprometidas con la enseñanza	Son personas comprometidas con la enseñanza
Alto nivel de conocimientos	Son personas con alto grado de instrucción y se actualizan constantemente	Son personas con alto grado de instrucción y se actualizan constantemente
Pasión por el tema de su curso	Sienten pasión por el tema que enseñan	Sienten pasión por el tema que enseñan
Características de la labor docente		
Alta calidad de los alumnos	Reconocen que la alta calidad de los alumnos les ayuda a realizar su labor docente	Reconocen que la alta calidad de los alumnos les ayuda a realizar su labor docente
Alta calidad de los servicios generales para desarrollar su clase	La universidad provee el servicio necesario para poder desarrollar sus actividades	La universidad provee el servicio necesario para poder desarrollar sus actividades
Elementos que consideran para la preparación de su clase		
Tiempo previo de preparación	Preparan con tiempo sus clases	Preparan con tiempo sus clases
Importancia de la transmisión de conocimientos	Consideran importante la transmisión de conocimientos y buscan técnicas innovadoras para poder hacerlo	Consideran importante la transmisión de conocimientos y buscan técnicas innovadoras para poder hacerlo
Piensa en los alumnos y en sus necesidades	Piensa en los alumnos al momento de preparar su clase	Piensa en los alumnos al momento de preparar su clase

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

Similitudes



Diferencias

Tabla 9. Resultados de las entrevistas de los profesores y la institución de acuerdo con su calificación como “apasionados” o “no apasionados” (parte 2)

Características	Apasionados	No apasionados
Herramientas que adquieren los alumnos gracias a la labor docente		
De uso profesional	Les proveen conocimientos de las asignaturas que enseñan	Les proveen conocimientos de las asignaturas que enseñan
De uso personal	Procuran ir más allá de la labor docente si así el alumno lo requiere	Se centran un poco más en lo académico que en lo personal
Acompañamiento constante	Acompañan a los alumnos en su desarrollo personal	Acompañan a los alumnos sólo en lo académico
Lo que menos valora de la labor docente		
Calificar	Le gustaría que exista otra manera de evaluar as capacidades de los alumnos y no a través de exámenes	Le gustaría que exista otra manera de evaluar as capacidades de los alumnos y no a través de exámenes
Emociones que suscita ser profesor		
Orgullo	Pertenecer a la institución los llena de orgullo, por eso continúan su desarrollo docente dentro de ella	Pertenecer a la institución los llena de orgullo, por eso continúan su desarrollo docente dentro de ella
Satisfacción	Se sienten satisfechos con su carrera y con lo que les ofrece la institución	Se sienten satisfechos con su carrera y con lo que les ofrece la institución
Sentido de pertenencia	Se sienten parte importante dentro de la institución	Se sienten parte importante dentro de la institución
Felicidad	Se sienten felices siendo profesores	Se sienten felices siendo profesores pero también valoran la investigación
Características de la institución		
La consideran como su segundo hogar	Enseñando en la institución se sienten como en casa	Tienen un vínculo fuerte con la UP
Alto nivel de exigencia	La institución posee un alto grado de exigencia Sienten libertad en la manera cómo enseñan	La institución posee un alto grado de exigencia Sienten libertad en la manera cómo enseñan
Libertad de Cátedra	Ellos forman parte de la toma de decisiones de cómo se dictan sus cursos	Ellos forman parte de la toma de decisiones de cómo se dictan sus cursos
Compromiso	Alto nivel de compromiso con sus labores	Alto nivel de compromiso con sus labores
Pagos y compensaciones justos	Sienten que el pago no es importante para ellos y que reciben lo justo, aunque podría ser un poco más	Sienten que el pago no es importante para ellos y que reciben lo justo, aunque podría ser un poco más

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

Similitudes 
Diferencias 

2.1.1. Similitudes: “apasionados” vs. “no apasionados”

Los profesores “apasionados” y “no apasionados” tienen algunas similitudes en lo que piensan y sienten: (i) labor con sentido trascendente, (ii) definen su labor como un servicio a los alumnos y a la comunidad, (iii) procuran hacer sus clases dinámicas, (iv) compromiso con la enseñanza, (v) poseen un alto grado de instrucción, (vi) sienten pasión por la materia que enseñan, (vii) reconocen que la alta calidad de los alumnos, (viii) la institución les brinda las facilidades para desarrollar sus clases de manera óptima.

- (i) Labor trascendente: Ambos tipos de profesores consideran que su labor tiene un sentido trascendente. El profesor 3 indicó lo siguiente: “y los chicos a esa edad son como plastilina que quieren que tú los formes y es bonito sentir que puedes hacer eso. Al final, eso me gustó

- (de ser docente). También he enseñado en postgrado, pero los chicos de pregrado me gustan más por eso, porque son más abiertos, más... No sé. Sientes que puedes trascender más con ellos”.
- (ii) Definen su labor como un servicio a los alumnos y a la comunidad: Los profesores definen su labor como un servicio a los alumnos y a la comunidad. La profesora 16 señaló lo siguiente: “Luego es una actitud de servicio. Tú, como profesor, estás al servicio, estás, no hay forma de que no estés”.
- (iii) Procuran hacer sus clases dinámicas: Los profesores procuran hacer sus clases dinámicas, tomando en cuenta las necesidades de los alumnos. Se muestra un real interés en que los alumnos aprendan los cursos que dictan. El profesor 10 respondió lo siguiente: “Deben ser dinámicos, lo primero, abiertos a nuevas técnicas y claramente dominio de su materia”. El profesor 15 comentó lo siguiente: “Básicamente, la primera pregunta que siempre me hago, incluso mucho más al inicio del ciclo, es cuál es la mejor manera de transmitir lo que quiero transmitir, no me gusta repetir todos los ciclos lo mismo, siempre busco y me cuestiono antes de cada ciclo de qué manera debería hacer la clase y cómo debería mejorar la clase, y una vez que los conozco hago ajustes a eso, porque no todos los salones son iguales”.
- (iv) Compromiso con la enseñanza: Son personas comprometidas con la enseñanza. El profesor 18 lo expresó de la siguiente manera: “Hay un compromiso, una vocación, una entrega”.
- (v) Poseen un alto grado de instrucción: Además, poseen un alto grado de instrucción, se actualizan constantemente, son expertos en las materias que imparten. El profesor 6 lo expresa de la siguiente manera: “Hay una parte de dominio del curso también, seguro que sí, pero todos los profesores se supone que dominan los cursos y tienen la capacidad de enseñarlo porque tienen el *background*, lo saben, lo conocen, lo enseñan”.
- (vi) Sienten pasión por la materia que enseñan: Los profesores, tanto “apasionados” como “no apasionados” sienten pasión por la materia que enseñan. El profesor 9 se expresó de la siguiente manera: “La verdad es que yo tengo mucha pasión por lo que hago, me gusta mucho estar en investigación, me gusta mucho estar en agro, entonces es lo que les muestro a mis alumnos. Tenemos que tener pasión por lo que hacemos, sea en el rubro que sea, sea el perfil que sea, pasión por tu tema, por lo que haces, por lo que enseñas. Es muy fácil percibir eso cuando alguien habla, cuando da su clase, cuando te comenta las cosas que hace”.
- (vii) Reconocen la alta calidad de los alumnos: También reconocen que la alta calidad de los alumnos hace que su labor sea más fácil. El profesor 15 lo resaltó de la siguiente manera: “Super buenas personas desde el punto de vista de alumnos, la UP tiene los mejores alumnos de cada generación y es la líder, porque esos alumnos luego se vuelven referentes, justo en

esta época donde ves que varios ministros son de la Pacífico, están vinculados con la institución”.

- (viii) La institución les brinda las facilidades para desarrollar sus clases de manera óptima: La institución juega también un rol importante en la labor del profesor, ya que les brinda las facilidades para desarrollar sus clases de manera óptima. El profesor 16 señaló lo siguiente: “Por otro lado, la organización de la institución, la gente con la que trabajas, los profesores, obviamente me encanta compartir con ellos, la atención de los servicios administrativos, la manera como te tratan como profesor y todo el apoyo que tienes”.

En cuanto a aquello que tienen en cuenta los profesores para desarrollar su clase, preparan con tiempo su material, les importa mucho la transmisión de conocimientos y piensan siempre en los alumnos. El profesor 21 se expresó de la siguiente manera: “Pienso cómo puede ser la mejor manera de llegar al alumno. Lo primero que hago al principio de un ciclo es ver cuál es el grupo que tengo, ver si son alumnos que lo llevan por primera vez, por segunda vez, y siempre trato de saber cómo les fue en el curso previo para saber si tengo que reforzar conceptos; si están llevando el curso por segunda vez, trato de explicarles durante la clase dónde fallan en algunos temas. Pero la preparación es, básicamente, saber cuál es la clase que tengo y luego que el objetivo no sea terminar el tema sino que el alumno entienda el tema”.

2.1.2. Diferencias: “apasionados” vs. “no apasionados”

Los profesores “apasionados” y “no apasionados” tienen algunas características diferentes: (i) les gusta enseñar más que cualquier otra labor que desempeñan, (ii) fueron formados para ser profesores desde que egresaron de la misma institución, (iii) buscan cercanía emocional con sus alumnos, (iv) comunicación fluida con los alumnos, (v) sienten a la institución como su hogar, (vi) aprecian la libertad de cátedra

- (i) Les gusta enseñar más que cualquier otra labor que desempeñan: La diferencia más marcada es que a los profesores considerados como “apasionados” les gusta enseñar más que cualquier otra labor que desarrollan dentro de la universidad. Muchos de los profesores “no apasionados” prefieren dar énfasis a sus otras labores dentro de la universidad, tales como el desarrollo de su labor administrativa, la de investigación, sobre todo por la exigencia de publicación de *papers* en revistas indexadas.
- (ii) Fueron formados para ser profesores desde que egresaron de la misma institución: La característica de los profesores “apasionados” es que fueron formados para ser profesores apenas egresaron de la misma institución, porque otros profesores vieron características especiales en ellos. Se les invitó, dadas sus habilidades y cualidades, a formar parte de

programas de entrenamiento docente o, en el caso de los profesores de tiempo parcial, se les pidió que fueran sus encargados de práctica mientras eran alumnos y luego, al egresar, se convirtieron en profesores. El profesor 19 indicó lo siguiente: “Como docente, desde que fui jefe de práctica en quinto ciclo, peor como profesor de pregrado a los 5 años de haber terminado. Nunca dejé de ser jefe de prácticas, empalmé con ser profesor porque me pedían título. Saqué mi título y comencé a ser profesor. Yo dicté siete cursos en pregrado: Contabilidad I, Contabilidad II. Análisis de estados financieros, que luego desapareció, Finanzas I, II, III y IV. Pero no a la vez, al final solo Contabilidad I y II, eso casi siempre”. El profesor 21 respondió de la siguiente manera: “Porque inicialmente era jefe de práctica, estuve como jefe de práctica varios años, incluso después de egresar y después cuando hice el curso para titularme me propusieron ser profesor”.

Con referencia al hecho de que otros profesores vieron características especiales en ellos, señalaron que fueron convocados por sus profesores o sus pares, quienes les vieron cualidades para ser profesores, ya sea porque fueron sus alumnos, trabajaron como sus asistentes o jefes de práctica o porque dictaban charlas y les gustaba mucho el tema que exponían. La profesora 7 respondió la pregunta de la siguiente manera: “Una de mis profesoras me dijo: ‘Nunca te he dicho nada porque siempre te he visto feliz en tus trabajos, pero ahora que te veo sin trabajo te digo que te veo un perfil como para profesora’. Y en esa época estaba el programa de entrenamiento docente, y me dijo: ‘¿Te gustaría entrar al programa de entrenamiento docente, que es de jóvenes egresados y les ponemos un tutor?’”, así fue como comencé”.

(iii) Buscan cercanía emocional con sus alumnos: Los profesores “apasionados” sienten empatía con los alumnos, buscan cercanía emocional con ellos; en cambio, los “no apasionados” no suelen involucrarse con ellos más allá de los temas referentes al aula, incluso solo destinan para ellos las horas en las que se encuentran físicamente junto a ellos. El profesor 13 indicó lo siguiente: “Debes tener un componente de empatía muy importante porque estás transmitiéndole conocimiento a un grupo de gente que tiene aspiraciones, intereses, ilusiones, ‘n’ cosas, pero también con balance en el sentido de que tampoco debe ser todo eso sino que debes ordenar y estructurar también en ese sentido. Yo creo que el balance es importante, como para cualquier actividad”.

(iv) Comunicación fluida con los alumnos: La comunicación de los profesores “apasionados” es de manera fluida, no solo los citan para poder responder sus preguntas, tanto del curso como personales, sino que se comunican a través de su correo electrónico e incluso por teléfono. Los profesores apasionados señalan, además, que tienen capacidad para escucharlos, sea cual fuere el tema que les plantean los alumnos. La mayoría de profesores “no apasionados” señala

que no tiene tiempo disponible para tratar a los alumnos más allá de las horas de clase. El profesor 15 respondió lo siguiente: “Tener capacidad de comunicación, una buena expresión, una buena postura”.

- (v) Sienten a la institución como su hogar: La mayoría de profesores señala que la institución es como su hogar, es algo que forma parte de sus vidas, ya que pasaron tiempo estudiando en ella, siendo jefes de práctica. Sienten a los alumnos como sus hijos y tienen un sentimiento de seguridad en la institución. El profesor 16 señaló lo siguiente: “Comenzando con que es como mi familia, aquí me siento como en mi casa, hice el MBA también aquí, así que más casa, eso lo primero. Marca reconocida, familia, pasión, académicos apasionados”.
- (vi) Aprecian la libertad de cátedra: Otro tema que es apreciado por los profesores es la libertad de cátedra. Señalan como algo bueno que puedan decidir cómo dictar su curso. Si bien lo hacen bajo los lineamientos de los sílabos que comparten con los demás profesores del curso, pueden adicionar innovaciones y cambiar sus estrategias didácticas para poder sentirse a gusto con los temas que están dictando. El profesor 1 señaló lo siguiente: “Yo te he dicho algo, yo aquí me siento libre. Pero es libertad, no es libertinaje. Soy libre en hacer las cosas, pero también eso viene con responsabilidad. Si yo quiero seguir disfrutando esa libertad, debo preocuparme por cuidar esa libertad. No hay tesoro más grande que uno puede haber encontrado que un trabajo en el que estás 30 años, en el que te dejan hacer lo que quieres hacer, dictas lo que quieres dictar, si estás acá es porque has conseguido logros. Si hubiera sido un irresponsable, si hubiera dicho ‘mira, me dan libertad, ya vengo, dicto y me voy porque tengo otro trabajo...’. Eso a las dos semanas ya se están dando cuenta”.

2.2. Tiempo completo vs. tiempo parcial

Como se podrá observar en las tablas 10 y 11, las características de los profesores tales como empatía, actitud de servicio, clases dinámicas, etc., son similares entre los profesores a tiempo completo y tiempo parcial. La gran diferencia es que los profesores a tiempo parcial consideran que es importante no perder contacto con la universidad, pero a la vez tener contacto con el sector empresarial, de donde extraen mayor conocimiento práctico y casuística para su clase. Además, los profesores a tiempo completo tienen una mayor exigencia en cuanto al área de investigación, lo cual les toma una cantidad considerable de tiempo y muchas veces no les permite atender a los alumnos, pero aun así lo hacen. Esto último constituye otra diferencia entre los profesores de tiempo completo y los profesores de tiempo parcial, ya que estos no tienen mucho tiempo presencial en la institución, pues deben regresar a trabajar. En todo caso, ambos consideran que su mayor problema es el tiempo, ya que como trabajan no pueden atender las dudas de los

alumnos. A esto se suma el hecho de no tener un espacio físico donde atender a los alumnos con tranquilidad dentro de la universidad.

Tabla 10. Resultados de las entrevistas de los profesores y la institución de acuerdo con su tiempo de dedicación (parte 1)

Características	Tiempo completo	Tiempo parcial
Cómo llegaron a ser profesores	Formación profesional Docente desde que egresaron de la universidad Comenzaron siendo Jefes de práctica o asistentes de investigación	Comenzaron siendo Jefes de práctica o asistentes de investigación
Motivos para ejercer la docencia	Les gusta enseñar e investigar Sentido de trascendencia de su labor	Les gusta enseñar Sentido de trascendencia de su labor
Características personales		
Empatía	Siente empatía por los alumnos Se comunica de manera fluida y personal con los alumnos	Siente empatía por los alumnos
Comunicación	Destina tiempo dentro de su labor a atender alumnos	Se comunica de manera fluida con los alumnos por correo y por teléfono, dependiendo de su disponibilidad
Actitud de servicio	Definen su labor como un servicio a los alumnos y comunidad	Definen su labor como un servicio a los alumnos y comunidad
Capacidad de escucha	Tienen capacidad para escuchar a los alumnos y se reúnen con los alumnos para escuchar sus problemas más allá de lo académico	Tienen capacidad para escuchar a los alumnos y se reúnen con los alumnos para escuchar sus problemas más allá de lo académico cuando tienen suficiente tiempo para ello
Clases dinámicas	Procuran realizar sus clases de manera dinámica	Procuran realizar sus clases de manera dinámica
Alto nivel de compromiso con la docencia	Son personas comprometidas con la enseñanza	Son personas comprometidas con la enseñanza
Alto nivel de conocimientos	Son personas con alto grado de instrucción y se actualizan constantemente	Son personas con alto grado de instrucción y se actualizan constantemente
Pasión por el tema de su curso	Sienten pasión por el tema que enseñan	Sienten pasión por el tema que enseñan
Características de la labor docente		
Alta calidad de los alumnos	Reconocen que la alta calidad de los alumnos les ayuda a realizar su labor docente	Reconocen que la alta calidad de los alumnos les ayuda a realizar su labor docente
Alta calidad de los servicios generales para desarrollar su clase	La universidad provee el servicio necesario para poder desarrollar sus actividades	La universidad provee el servicio necesario para poder desarrollar sus actividades
Elementos que consideran para la preparación de su clase		
Tiempo previo de preparación	Preparan con tiempo sus clases	Preparan con tiempo sus clases
Importancia de la transmisión de conocimientos	Consideran importante la transmisión de conocimientos y buscan técnicas innovadoras para poder hacerlo	Consideran importante la transmisión de conocimientos y buscan técnicas innovadoras para poder hacerlo
Piensa en los alumnos y en sus necesidades	Piensen en los alumnos al momento de preparar su clase	Piensen en los alumnos al momento de preparar su clase

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:
 Similitudes 
 Diferencias 

Tabla 11. Resultados de las entrevistas de los profesores de acuerdo con su tiempo de dedicación (parte 2)

Características	Tiempo completo	Tiempo parcial
Herramientas que adquieren los alumnos gracias a la labor docente		
De uso profesional	Les proveen conocimientos de las asignaturas que enseñan	Les proveen conocimientos de las asignaturas que enseñan
De uso personal	Procuran ir más allá de la labor docente si así el alumno lo requiere	Procuran ir más allá de la labor docente si así el alumno lo requiere, dentro del tiempo que pueden destinar a la universidad
Acompañamiento constante	Acompañan a los alumnos en su desarrollo personal	Acompañan a los alumnos en su desarrollo personal en la medida en la que tienen tiempo disponible para hacerlo
Lo que menos valora de la labor docente		
Calificar	Le gustaría que exista otra manera de evaluar las capacidades de los alumnos y no a través de exámenes	Le gustaría que exista otra manera de evaluar las capacidades de los alumnos y no a través de exámenes
Emociones que suscita ser profesor		
Orgullo	Pertenecer a la institución los llena de	Pertenecer a la institución los llena de orgullo
Satisfacción	Se sienten satisfechos con su carrera y con	Se sienten satisfechos con su carrera fuera de
Sentido de pertenencia	Se sienten parte importante dentro de la	No sienten que la institución haga esfuerzos por
Felicidad	Se sienten felices siendo profesores	Se sienten felices con su carrera y enseñando por horas
Características de la institución		
La consideran como su segundo hogar	Enseñando en la institución se sienten como en casa	
Alto nivel de exigencia	La institución posee un alto grado de exigencia	La institución posee un alto grado de exigencia
Libertad de cátedra	Sienten libertad en la manera como enseñan	Sienten que no se les toma en cuenta para cambios importantes y se encuentran ceñidos por el sílabo
Compromiso	Ellos forman parte de la toma de decisiones de cómo se dictan sus cursos	Alto nivel de compromiso con sus labores
Pagos y compensaciones justos	Alto nivel de compromiso con sus labores	Sienten que el pago no es importante para ellos y que reciben lo justo, aunque podría ser un poco más
	Sienten que el pago no es importante para ellos y que reciben lo justo, aunque podría ser un poco más	

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

Similitudes 

Diferencias 

2.2.1. Similitudes: tiempo completo vs. tiempo parcial

Como se puede apreciar en las tablas 10 y 11, existen grandes similitudes entre lo que dicen los profesores a tiempo completo y a tiempo parcial acerca de las variables consideradas en la entrevista a profundidad realizada. Los temas recurrentes son los siguientes: (i) experiencias tempranas relacionadas a la docencia, (ii) influencia positiva que ejerce la enseñanza, (iii) les gusta la docencia, (iv) reconocen que enseñar en la institución les da prestigio, (v) actitud de servicio, (vi) alto compromiso con la docencia, (vii) alto nivel de conocimientos, (viii) son apasionados con lo que hacen, (ix) su labor no termina en las horas de clase, (x) dedican un tiempo previo para preparar sus clases, (xi) sienten orgullo de la institución.

- (i) Experiencias tempranas: En cuanto al motivo de experiencias tempranas en el ámbito de la docencia, los profesores señalaron que desde que eran alumnos fueron cercanos a la docencia porque fueron convocados para ser jefes de práctica y luego su anhelo fue ser profesor y lo lograron cuando cumplieron los requisitos académicos. El profesor 8 respondió de la siguiente manera: “Yo fui profesor desde que estaba en octavo ciclo en el universidad. En la UNI hubo una crisis de profesores y echaron mano de los mejores alumnos, entonces me contrataron para ayudante, como acá practicante, pero me pagaban mi sueldo, como jefe de práctica de acá, pero se llamaba ayudante alumno contratado, así empecé mi carrera docente”.
- (ii) Influencia positiva que ejerce la enseñanza: Otro motivo señalado fue la influencia positiva en otras personas, ya que los profesores sienten que su labor es esencial en la formación de personas, que la labor que realizan es trascendente, que tiene significado no solo para los alumnos sino para ellos mismos, pueden transmitirles conocimientos, además de valores. El profesor 11 señaló lo siguiente: “La esperanza de que algún día vas a ser un súper profesor y que vas a influir mucho en sus mentes, en su comportamiento, en su forma der ser, en su moral, en sus hábitos, en su ética, en la esperanza de que algún día vas a formarlos más allá de los cursos que dictas”.
- (iii) Les gusta la docencia: A los profesores les gusta la docencia, desde temprana edad disfrutaban al compartir conocimiento con otros, buscaban nuevas formas de hacer comprender a sus compañeros aquello que no entendían bien. El profesor 19 respondió a la pregunta de la siguiente manera: “Me encanta dictar, la pasión por pararte al frente de un salón de clases para mí tiene varias satisfacciones, el pararme al frente a dictar clases”.
- (iv) El prestigio de la institución: El prestigio de la institución también es un motivador, muchos consideran que la universidad en la que trabajan es el mayor motivador para ejercer la docencia. Son egresados de la institución en análisis y uno de sus sueños era replicar la pasión que tenían sus profesores para enseñarles su curso. El profesor 16 señaló lo siguiente: “Pertener a la institución, porque creo que la marca, la casa, la familia, que son cosas que se unen, que para mí no están separadas, por eso trabajo ahí”.
- (v) Actitud de servicio: Otra característica es la actitud de servicio. Los profesores, dentro de sus posibilidades de tiempo, tratan de atender siempre a los alumnos, ya sea para absolver sus dudas en cuanto a las materias que les imparten como a temas de índole personal. El profesor 16 indico lo siguiente: “Luego es una actitud de servicio. Tú como profesor estás al servicio, estás, no hay forma que no estés, porque sino vas a amargarte la vida, porque no es fácil, además te pueden tocar chicos problemáticos”.
- (vi) Alto compromiso con la docencia: Otra característica es el alto nivel de compromiso con la docencia que tienen los profesores, existe un compromiso que va más allá de la simple

transmisión de conocimientos; los profesores proporcionan herramientas de uso personal y profesional, además de transmitirles valores y ética. El profesor 18 señaló: “Hay un compromiso, una vocación, una entrega en cada profesor”.

- (vii) Alto nivel de conocimientos: Los profesores de la institución se caracterizan por tener un alto nivel de conocimientos, son expertos en las materias que imparten, tienen estudios en instituciones de prestigio y experiencia en la materia en la que dictan. El profesor 15 indicó: “Hay una serie de cualidades complementarias (que debe poseer un profesor), como habilidades técnicas, tener en claro los conocimientos”.
- (viii) Son apasionados con lo que hacen: Los profesores sienten pasión por el tema de su curso, sienten que aman lo que hacen, se nota emoción cuando hablan de las materias que imparten; reconocen el valor de sus cursos y dedican tiempo a mantenerse actualizados en el tema. El profesor 19 respondió a la pregunta de la siguiente manera: “Los profesores son apasionados con lo que hacen, eso se siente, eso palpita. Es gente exigente con los demás, sí, pero también exigente consigo mismo, con demostrar lo mejor que podían cuando estaban al frente. Tienen pasión, son súper apasionados por lo que hacen”.
- (ix) Su labor no termina en las horas de clase: Los profesores señalan que la labor docente no termina en las horas de clase: los profesores extienden sus horas dedicadas a la enseñanza más allá de las horas de dictado de clase. Esto, sobre todo, para absolver dudas acerca de los temas explicados en clase y también para espacios de conversación personal acerca de temas diversos. Esta labor se hace complicada para los profesores a tiempo parcial, ya que solo están en la universidad en las horas que dictan, pero por lo general hacen uso de tecnología para poder responder las preguntas de los alumnos (correos electrónicos, Whatsapp, etc.). El profesor 19 señala que “la labor docente no acaba en la hora de clase, es que no tiene por qué. Realmente, si esto te apasiona, tienes que estar a disposición del alumno siempre, no contestarle siempre la llamada porque tal vez estés en otra cosa, pero sí estar a disposición”. El problema principal que señalan los profesores para que su labor vaya más allá del tiempo en el aula es el tiempo escaso. El tiempo es el mayor problema para poder desarrollar actividades con los alumnos más allá de la hora de clase es la falta de tiempo. Los profesores, en su mayoría, no solo tienen horas de dictado en aula, sino horas de investigación y de labor administrativa. En el caso de los profesores a tiempo parcial, el tiempo está limitado a las horas que dictan clases y a las que buenamente pueden ofrecer a los alumnos en sus tiempos libres. El profesor 14 lo expresa de la siguiente manera: “Ahí tengo una disonancia, porque tenemos mucha presión de investigar, entonces ‘me escapo un poquito’, porque tengo que investigar. Es un *trade off*, entonces si yo trato de priorizar a los alumnos, no voy a publicar. Me gustaría, sí, participar con los alumnos en proyectos de investigación, eso me encanta”.

(x) Dedicar un tiempo previo para preparar sus clases: Los profesores para poder elaborar su clase siempre dedican tiempo previo para su preparación. Antes de iniciar las clases, prepararán todo el material que utilizarán en el dictado de sus cursos. Poco a poco van afinando el material de acuerdo con las necesidades y características de los estudiantes y actualizan constantemente la información con nuevos ejercicios y casos. El profesor 20 señaló lo siguiente: “Cuando voy a dictar una clase, mucho antes veo los temas y lo que hago es ver alguna manera, fuentes bibliográficas que me puedan ayudar, que me puedan orientar; veo dinámicas; me gustan los videos, me parece que aprendes mucho de eso; me gusta hacer *role plays*, esas cosas”.

El profesor 11 respondió de la siguiente manera: “Yo preparo mi clase sobre la base de la experiencia en casos puntuales, entonces busco varias experiencias y empiezo a amarrar los casos que conozco de cerca, o los que he vivido, o son casos de amigos cercanos que los conozco muy bien y sobre eso veo qué parte de la teoría aplica”.

Los profesores, al momento de preparar su clase, piensan en los alumnos y en sus necesidades. A través de la observación constante de sus alumnos, los profesores están atentos a las necesidades tanto de conocimiento como personales de sus alumnos. El profesor 1 respondió lo siguiente: “Considero qué es lo que el alumno debe recibir y desarrollar para ser autónomo, independiente y feliz en su trabajo, para que pueda llegar a ser libre, igual que yo, en su trabajo”.

(xi) Sienten orgullo por la institución: Una de las emociones que más aparecen en los profesores es orgullo. Los profesores sienten satisfacción por el trabajo que realizan en la universidad, así como un alto grado de pertenencia a la institución. El profesor 6 señaló: “Un orgullo decir que eres profesor de la Universidad del Pacífico, me siento bien”.

Los profesores tienen un sentimiento de bienestar y satisfacción por ver cumplido su sueño de ser profesores en la institución y porque su trabajo es placentero. El profesor 11 lo explicó de la siguiente manera: “Sientes mucha satisfacción, porque los ves desarrollarse y los has visto a veces en primeros ciclos y los ves graduarse, los ves en todo el ciclo de desarrollo, o de formación, los ves, y creo que es muy grato saber que cada vez que vas a una graduación, el 80% de los que desfilan han pasado por un salón, o sea les has enseñado algo, saber que están llevando algo de ti, saber que de una promoción muchos se llevan algo de ti, algo bueno, es bueno, es satisfactorio, no, como mi Facebook es libre, muchos me invitan, acepto a todos, y a veces me escriben, los saludo por su cumpleaños, me saludan por mi cumpleaños, me escriben, me cuentan cosas, hay una relación, que va más allá del fin de la carrera”.

Los profesores señalan que se sienten felices porque el trabajo que realizan en la institución de educación superior llena sus expectativas de lo que deseaban hacer, incluso algunos no pensaron encontrar felicidad en la labor docente, pero así fue.

El profesor 11 lo describió de la siguiente manera: “Me siento feliz de estar en la universidad en la que crecí, en la que me costó tanto al inicio adecuarme, de repente mi colegio no era un colegio tan de excelencia, me costó, pero fue una satisfacción el poder egresar y ahora regresar a la UP como profesor”.

2.2.2. Diferencias: tiempo completo vs. tiempo parcial

Las diferencias entre ambos tipos de profesores, las cuales se encuentran resaltadas en las tablas 11 y 12, son aquellas en las que se refieren, sobre todo, al tiempo que tienen para poder atender las necesidades de los alumnos y a que la institución no les hace sentirse cercanos a ella. En las entrevistas se solicitaron, por ejemplo, salas donde pudieran reunirse fuera de horario, ya que siempre estaban ocupadas; invitaciones a los grandes eventos institucionales, tales como la celebración por el aniversario de la institución, reuniones para conocer su opinión en cuanto a los cambios en los planes de estudio, en la planificación de los contenidos de los cursos, etc.

El profesor 8 señaló: “Para uno es muy difícil porque no hay medios, no hay recursos para poder hacerlo, no hay sitio, no hay tiempo, no hay cómo”.

Después de analizar la información, se concluye que no existen grandes diferencias entre los profesores de tiempo completo y parcial, ya que dentro de ambas categorías existen profesores “apasionados” como “no apasionados”.

- Características de los profesores que enseñaron a los profesores

Una de las preguntas que se les hizo a los profesores entrevistados fue que recuerden su tiempo como alumnos y respondan ¿cuáles son las características por las que recuerdan a sus profesores? Las características que señalaron fueron las siguientes:

- (1) Exigencia académica
- (2) Componente humano
- (3) Responsabilidad
- (4) Apasionamiento para enseñar sus temas

- (5) Que no solo sean teóricos sino que tengan experiencia en la materia que dictan
- (6) Empatía
- (7) Buena comunicación
- (8) Sencillez
- (9) Autenticidad
- (10) Disponibilidad para hablar de diversos temas

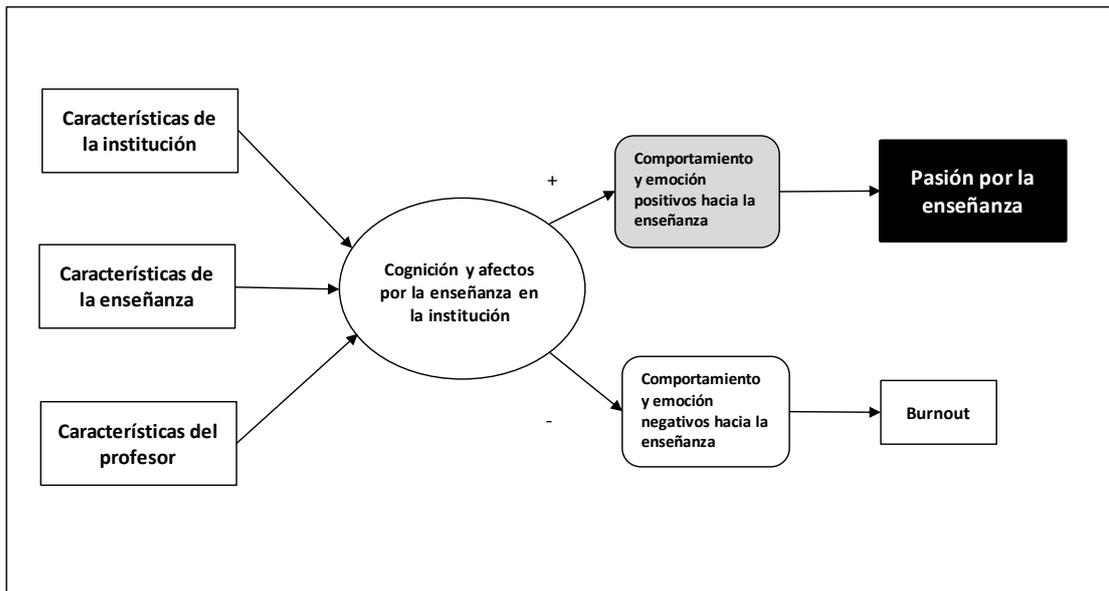
Al aplicar el modelo de pasión por el trabajo, de Zigarmi *et al.*, a la experiencia de la enseñanza, lo que los profesores hacen es realizar el proceso de evaluación de sus características y de la institución para poder llegar a una conclusión acerca de cuánto bienestar le genera trabajar y de acuerdo con eso genera intenciones de seguir trabajando en la institución. Si el bienestar es positivo, el profesor se sentirá apasionado por lo que hace, es decir, sentirá entusiasmo, preocupación, compromiso y esperanza por su trabajo. Uno de los objetivos del estudio es sugerir un plan de acción para incrementar el número de profesores apasionados. La pregunta aquí es ¿cómo se puede transmitir la pasión de un profesor a otro? La respuesta que se encontró como resultado de las entrevistas es que tiene mucho que ver con el sentido de trascendencia de la labor docente. De acuerdo con algunos psicólogos, las emociones se contagian. Así, si un profesor siente bienestar e intenciones positivas, los profesores que trabajen con él podrían contagiarse de su pasión.

A continuación, en el capítulo IV, se presentará el análisis de toda la información obtenida en este capítulo y se propondrá conceptualizar un modelo de pasión por enseñar, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Capítulo V. Análisis

En la actualidad, no existe un modelo de pasión por enseñanza. Sobre la base del modelo de pasión por trabajar de Zigarmi *et al.* (2009) y los resultados del presente estudio, lo que se propone es conceptualizar un modelo de pasión por la enseñanza que resume los factores y características que se han encontrado dentro de las entrevistas en la institución elegida. Dicho modelo podría ser el siguiente:

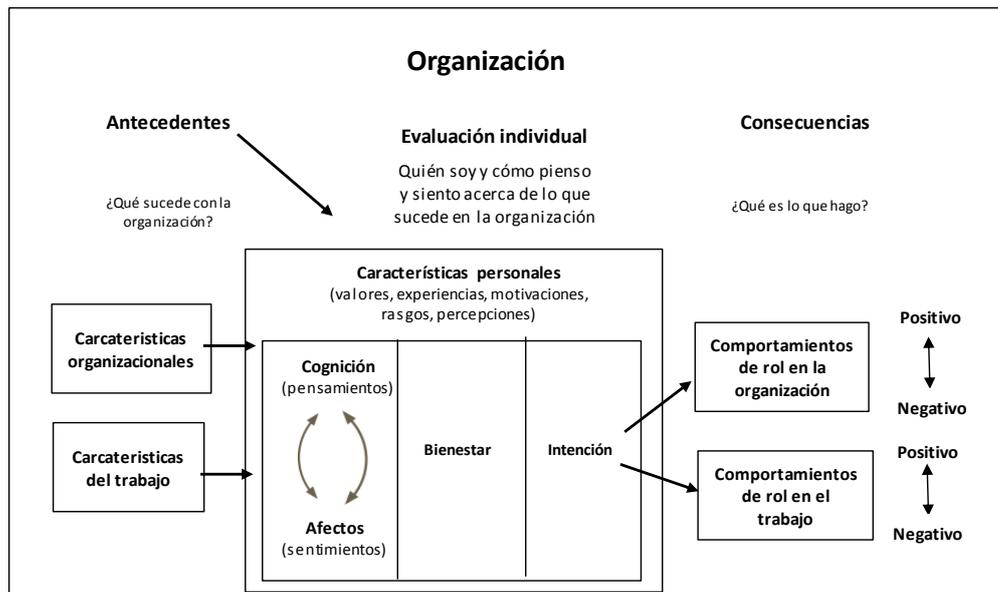
Gráfico 5. Conceptualización de modelo de pasión por enseñar



Fuente: Elaboración propia

El modelo de Zigarmi indica que la pasión por el trabajo se forma a través de un proceso mediante el cual los trabajadores forman conclusiones cognitivas e inferencias afectivas acerca del ambiente en el cual desarrollan sus actividades, reflejadas en las características de la organización y el trabajo. Este proceso es el resultado de un sentimiento de bienestar laboral, que a su vez produce intenciones en el trabajo, los cuales pueden ser positivos o negativos hacia la institución o hacia el trabajo.

Gráfico 6. Modelo de Zigarmi



Fuente: A Preliminary Field Test of an Employee Work Passion Model. Octubre 2015

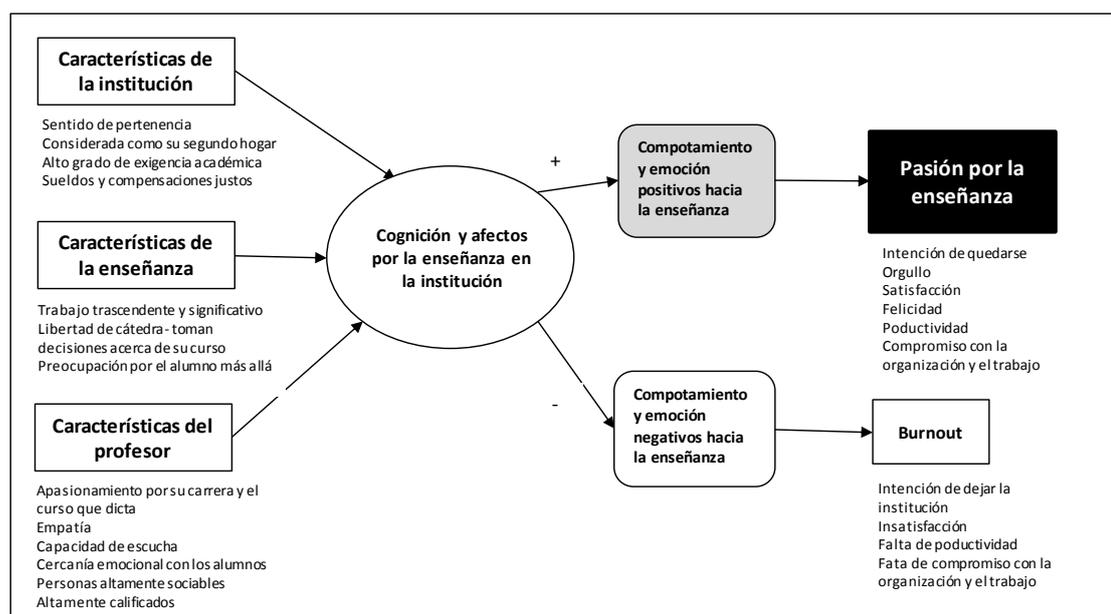
Para el caso del modelo de pasión por enseñar, las características personales del profesor son también un elemento esencial previo a la cognición y afectos por la enseñanza dentro de la institución. El profesor en sí es apasionado, tiene esa característica personal, siente pasión por su carrera y por el curso que dicta, tiene sentimientos que lo impulsan a acercarse más a los alumnos y características que incluso les hacen sentir cercanía emocional, empatía y tienen alto nivel de sociabilidad.

Teniendo en cuenta las características de la institución, de la enseñanza y del profesor, que se muestran en el gráfico 6, es que se forma la cognición y afectos por la enseñanza dentro de la institución. Si esta resulta ser positiva, el profesor tendrá comportamientos y emociones positivos hacia a enseñanza, lo cual lo lleva a ser un profesor apasionado. La pasión por la enseñanza se verá reflejada en la intención el profesor para quedarse dentro de la institución; en el orgullo, satisfacción y felicidad del profesor por enseñar; en una alta productividad y en el compromiso con la organización.

Por el contrario, si la cognición y afectos, luego de haber analizado las características de la institución, de la enseñanza y las personales, es negativa, esto conllevará al profesor a tener comportamientos y emociones negativas hacia la enseñanza, lo cual le ocasionará un *burnout*, es decir, un estrés al punto que dejará la enseñanza. El *burnout*, por el contrario, hará que el profesor

no tenga intención de quedarse en la institución, o que demuestre baja productividad, insatisfacción y falta de compromiso con la institución.

Gráfico 7. Modelo de pasión por enseñar propuesto aplicado a la institución elegida



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5 se muestra el modelo de pasión por Enseñar propuesto que ha resultado del presente estudio. Para resumirlo, la pasión se manifiesta con comportamientos y emociones positivos hacia la enseñanza, los cuales son producto de una cognición y afectos por la institución positivos. La cognición y afectos son resultado de la percepción del profesor de las características de la institución, de la enseñanza y de sus características personales. A continuación, se describirá cada una de las características que componen el modelo:

- Características de la institución
 - (a) Sentido de pertenencia: Los profesores sienten satisfacción porque forman parte de una comunidad dentro de la institución. Como se diría de manera coloquial, cada uno de ellos se “pone la camiseta” de la institución y trabaja para que continúe y se incremente su prestigio.
 - (b) Considerada como su segundo hogar: Poseen un alto nivel de compromiso con la institución, y la intención de desarrollar su carrera docente dentro de la misma. Sienten orgullo, felicidad y satisfacción de trabajar en la institución analizada, incluso sienten que es como su segundo hogar.

- (c) Alto grado de exigencia académica: La labor docente tiene un alto nivel de exigencia, la cual es transmitida hacia los alumnos. Los profesores, además de enseñar, deben realizar tareas de investigación y labores administrativas, lo cual dificulta su labor.
 - (d) Sueldos y compensaciones justos: Si bien es cierto que los profesores indican que siempre sería bueno recibir un poco más de sueldo y compensaciones, en general se sienten satisfechos con lo que reciben de la institución.
- Características de la enseñanza
 - (a) Trabajo trascendente y significativo: Destaca la trascendencia del trabajo que realizan los profesores, el hecho de sentir que están formando personas y que de ellos depende cómo será el desenvolvimiento futuro de los alumnos, tanto a nivel personal como profesional.
 - (b) Libertad de cátedra: Los profesores tienen autonomía. Los profesores a tiempo completo no tienen un horario establecido de asistencia a la institución, pueden incluso trabajar desde casa, y solo se les evalúa por resultados. Tienen un sentimiento de libertad que les da la institución para desarrollar su labor docente. Si bien todo se encuentra enmarcado en normas y planes de estudio, y los sílabos de cada curso, ellos tienen libertad de cátedra, es decir, son libres de poder enseñar de la forma que prefieran.
 - (c) Preocupación por el alumno más allá del tema académico: Los profesores destinan más tiempo que el de sus clases para atender a los alumnos, tanto en consultas referentes al curso que dictan como en atender sus dudas y problemas a nivel personal.
 - Características personales
 - (a) Apasionamiento por su carrera y el curso que dicta: El profesor muestra amor por el curso que dicta, se puede sentir su emoción al transmitir sus ideas en clase y profundiza en los temas cuando los alumnos le consultan.
 - (b) Empatía: Los profesores participan afectivamente en las realidades de los alumnos, logran establecer conexiones con sus sentimientos, tanto dentro del aula como en temas de índole personal.
 - (c) Capacidad de escucha: Escuchar es una habilidad muy desarrollada los profesores apasionados. La capacidad de escuchar es un pilar fundamental en la vida académica, y los profesores de la institución tienen esa característica.
 - (d) Cercanía emocional con los alumnos: Tienen una elevada inteligencia emocional, lo cual hace que puedan construir un espacio de afectos con los alumnos, donde se destaca el respeto, la empatía, comprensión y apoyo hacia los estudiantes.

- (e) Personas altamente sociables: Los profesores son personas que se relacionan de manera sencilla con los alumnos, no tienen miedo de mostrar sus opiniones. Son pacíficos y mantienen la armonía dentro del aula.
- (f) Altamente calificados: Los profesores son los mejor calificados, poseen un alto nivel de conocimientos de las materias que imparten, son reconocidos por su amplia experiencia y alto nivel de profesionalismo.

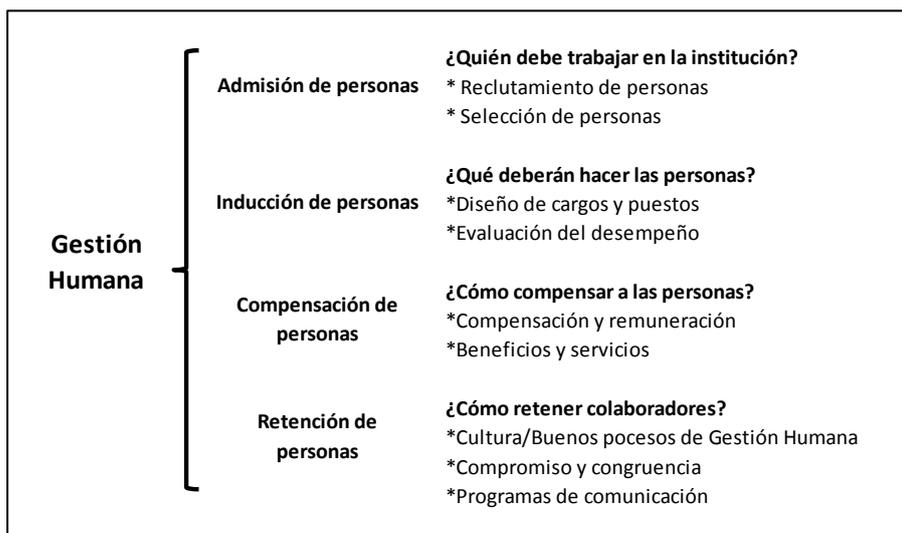
Dadas estas características, de la institución, de la enseñanza y de los profesores, lo que ellos hacen es evaluarlas y llegan a una conclusión acerca de la experiencia vivida en la institución y de cuanto bienestar le genera enseñar (cognición y afecto). Dependiendo de si esta apreciación es positiva o negativa, se generan comportamientos y emociones positivos. Si los comportamientos son positivos, es posible afirmar que los profesores sienten pasión por enseñar; por el contrario, si son negativos, pueden llegar a lo que se conoce como *burnout*, un síndrome de desgaste profesional.

En el siguiente capítulo, sobre la base del modelo propuesto, se detallará un plan de acción para incrementar la cantidad de profesores apasionados en la institución elegida. Este plan de acción podría aplicarse a otras instituciones de características similares.

Capítulo VI. Plan de acción

Dada la importancia de la pasión por enseñar dentro de una institución educativa, esta debe ser incorporada dentro de la estrategia de gestión humana. Las preguntas que deben responderse son las que aparecen en el gráfico 8.

Gráfico 8. Procesos de la gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

- Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la institución?

Se ha encontrado que los profesores “apasionados” tienen esa característica de serlo a nivel personal, al momento de reclutar y seleccionar personal para trabajar en la institución educativa, se debe realizar cuestionarios, como el propuesto en el anexo 5, y entrevistas, como la realizada a los profesores (ver anexo 3) orientados a medir el nivel de pasión de los postulantes dentro de las experiencias educativas previas. Se deberá evaluar en sus respuestas aquellas características que son necesarias para saber que el profesor sea apasionado. También puede analizarse su forma de expresarse para descubrir qué sentimientos le generaría el comenzar a trabajar en una institución. Deberá evaluarse cada una de las características propuestas en el modelo. A continuación, se presentan los factores que deben medirse dentro de cada tipo de características y en el caso específico el test que podría usarse para su medición.

- Factores que deben medirse dentro del rubro características de la institución
- Intención de quedarse: El sentido de pertenencia y el sentimiento de que se la institución puede llegar a ser como un segundo hogar, requiere el desarrollo de habilidades específicas para la enseñanza y esto, a su vez, de un tiempo considerable de preparación, por lo que sería esencial que la persona que postula desee hacer carrera docente dentro de la institución, y es este tiempo el que se tomará para crear ese sentido de pertenencia. También es importante que pueda asegurarse esto, ya que a nivel económico evitaría costos de aprendizaje. Para su medición podría hacerse uso del anexo 5: formulario de intención en el trabajo.
- Capacidad para trabajar bajo presión: Debido a que otra característica encontrada es el alto nivel de exigencia de la institución, el postulante debe saber que en ella van a existir temporadas de mucha demanda de tiempo en horas, sobre todo en la preparación de las clases y de corregir evaluaciones; pero aun más, si la persona está postulando para ser profesor a tiempo completo, deberá saber que deberá compartir su labor de enseñanza con labor de investigación y quizá administrativa, lo cual demandará bastante carga laboral. También deberá destinar horas para la atención a los alumnos. Para su medición podría hacerse uso del anexo 5: inventario de cognición del trabajo-revisado.
- Pretensiones salariales: Finalmente, para que se cumpla con la característica de la percepción de recibir un sueldo y compensaciones justos, el postulante debe conocer los rangos dentro de los cuales estaría su sueldo y las compensaciones que la institución ofrece y reconocer si estas se encuentran dentro de lo que considera necesario para poder sustentarse, de esta manera puede desempeñar sus actividades sin problemas económicos. Esto debería revisarse al momento de la entrevista con el área de Gestión de Personas.
- Factores que deben medirse dentro del rubro características de la enseñanza
- Percepción acerca del nivel de significancia de su trabajo: Para asegurar la característica de que el profesor perciba que su trabajo es realmente trascendente y significativo será necesario medir la percepción que el profesor tiene acerca de la enseñanza, si cree que trabajar en la institución contribuirá con el desarrollo de la sociedad. Para su medición podría hacerse uso del anexo 5: inventario de cognición del trabajo-revisado y también hacer preguntas referidas al tema en las entrevistas.
- Responsabilidad y autonomía: Una de las características que más se valora en la institución es la libertad de cátedra, es por ello que el postulante a profesor deberá tener un gran sentido de responsabilidad, ya que si bien se le entregara un sílabo, que guía el curso, deberá desarrollar su propio método de trabajo para elaborar sus clases. Esto podría medir el nivel de libertad que caracteriza la enseñanza en la institución. Deberá poder manejar altos niveles de

autonomía, ya que si bien su trabajo –enseñar– tiene ciertos lineamientos en cuanto a sílabos que debe seguir, se hará cargo del aprendizaje y logro de competencias de sus alumnos, lo cual requiere habilidades específicas. Para su medición podría hacerse uso del anexo 5: inventario de cognición del trabajo-revisado.

- Factores que deben medirse dentro del rubro características personales:
 - Percepción acerca de la pasión por los temas del curso que enseñará: El postulante debe tener un alto grado de apasionamiento por los temas correspondientes al curso que va a enseñar. En la entrevista, se podrá analizar su grado de emoción al hablar de aquellos temas. La entrevista debería realizarla una persona que conozca dichos temas. Esto deberá medirse en la entrevista personal.
 - Nivel de empatía: A través de un test psicométrico se puede medir si el postulante posee un alto nivel de empatía, necesaria para poder relacionarse con los alumnos. Para su medición podría hacerse uso del anexo 8: test de empatía.
 - Capacidad de escucha: A través de un test psicométrico se puede medir si el postulante posee alto nivel de escucha activa. Podría hacerse uso del anexo 7: test de escucha activa.
 - Cercanía emocional con los alumnos: Deberá medirse su capacidad de acercarse a los alumnos y de poder captar y mostrar sentimientos. Podría hacerse uso del anexo 7: test de inteligencia emocional.
 - Personas altamente sociables: Se deberá medir en el postulante su capacidad de relacionarse con los demás. Podría hacerse uso del anexo 7: test de inteligencia emocional.
 - Personal altamente calificado: Se deberá tener constancia de que la persona tiene estudios que respaldan su nivel de conocimientos. Se debe solicitar certificados de los estudios realizados.
- Inducción de personas: ¿Qué deberán hacer las personas?
- Factores que deben considerarse dentro del rubro características de la institución:
 - (a) Construir el sentido de pertenencia y de compromiso de los nuevos ingresantes con la universidad. Sobre la base de los estudios de Lynda Grathon, se puede desarrollar una serie de prácticas y procesos para lograr una mentalidad cooperadora, la cual es una forma de incorporar cultura en la organización. Algunas de las formas de medir la cultura son: observación; examen de valores, creencias, símbolos, rituales, historias y ceremonias; cuestionarios, encuestas dirigidas y entrevistas personales; examen de la misión y la filosofía de la organización
 - (b) Facilitar la integración del ingresante a la cultura de la universidad, suministrando información básica y necesaria para el conocimiento de las actividades que desarrollará dentro

de la universidad, estimulando el autoaprendizaje como parte del desarrollo individual y de la organización.

(c) Crear un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo a través de jornadas de inducción, para informar, instruir, socializar y hacer visibles los valores de la institución.

• Factores que deben considerarse dentro del rubro características de la enseñanza:

La institución debe tener bien diseñados los puestos y las responsabilidades que debe tener cada profesor. Dadas las características encontradas en el presente estudio, se debería desarrollar, de manera paralela, tres tipos de profesores, quienes no tengan la necesidad de repartir su tiempo entre las tres labores principales que desarrollan dentro de la institución, sino que su dedicación sea al 100% en lo que destaca más y sus preferencias personales, así como su talento natural. Sobre todo teniendo en cuenta que el objetivo primordial de una institución de educación superior es el aprendizaje *per se*, los profesores deberían poder dedicarse al 100% a desarrollar sus clases y a capacitarse para que dicha clase se desarrolle de la mejor manera y se brinde a los alumnos. Los tres tipos de profesores serían los siguientes:

- (1) Dedicación a la administración: Que sus labores se concentren en desarrollar todo lo correspondiente a cargos administrativos, por ejemplo los decanatos, vicedecanatos y jefaturas de departamento.
- (2) Dedicación a la investigación: Que sus labores se concentren en la investigación, tanto para publicaciones personales como para incentivar la investigación en los alumnos.
- (3) Dedicación a la enseñanza: Que concentren sus actividades en el dictado de los cursos en los que son expertos.

Cabe resaltar que los cargos administrativos y de enseñanza sí podrían ser rotativos, la idea es que no se sobrecargue la labor de los profesores para que puedan tener tiempo suficiente para dedicarlo a mejorar estrategias de enseñanza, para atender a los alumnos y para que puedan capacitarse.

Además, se debería asegurar que el proceso de inducción lo realice un profesor “apasionado”, para que transmita de una mejor manera, más experiencial, su labor educativa y la pasión que tiene por lo que hace. De acuerdo con el modelo cognitivo social de Bandura, se podría, a partir del ingreso a la institución, asignar mentores que sean profesores “apasionados”, para que no solo transmitan conocimientos y se encarguen de auditar la labor de los docentes que tienen a su cargo sino que transmitan también su pasión por enseñar.

Este proceso de inducción debe ser complementado por el personal de Gestión de Personas, para que exista una explicación de los temas administrativos.

- Factores que deben considerarse dentro del rubro características personales:

En el proceso de inducción debe ponerse énfasis en que los profesores nuevos serán monitoreados por el mentor asignado, de tal manera que se pueda ir identificando cuáles son aquellos aspectos en los que cada uno de los profesores destaca, ya sea en el área administrativa, la enseñanza o en investigación.

- Compensación de personas: ¿Cómo compensar a las personas?

Si bien los profesores entrevistados señalan que están conformes con las compensaciones y remuneraciones percibidas, si indican que estas podrían mejorar o crear bonos especiales por su desempeño, por ejemplo, que se entreguen premios a los profesores que sean calificados por sus pares y por los alumnos como “apasionados”.

Además, los profesores deben usar técnicas para ser innovadores, es decir, para pasar de ser el docente que dicta su clase de manera convencional, debe pasarse a aquel profesor que se apasiona por su clase de tal manera que la dicte de otra manera. El método es lo principal, su trabajo no será solo entrar en un salón de clase, dictar e irse de manera mecánica, sino que deberá incorporar en cada clase visiones, preguntas y tareas apasionantes.

- Retención de personas: ¿Cómo retener colaboradores?

Lo más complicado de este tema sería el vivir apasionados, que todos los profesores se “contagien” del apasionamiento, y que se retenga a dichos profesores para que sigan “contagiando” a los nuevos talentos.

Se debe monitorear la intención de quedarse (ver anexo 5) en los profesores apasionados para elaborar una estrategia activa de retención.

Todas estas acciones pueden realizar en el contexto de la institución elegida, ya que si se toma en cuenta su planeamiento estratégico, considera dentro del mismo, iniciativas para potenciar el área de formación y crecimiento del profesorado, para atraer desarrollar y retener su capital humano. Esto puede observarse en la tabla 13.

En el gráfico 8 se puede observar el resumen del plan de acción que incluye las acciones recomendadas, los instrumentos de medición/facilitación, el plazo que requeriría su puesta en práctica, el indicador de seguimiento y el responsable, por cada aspecto de gestión humana, de acuerdo con las características encontradas en el estudio.

Tabla 12. Tablero de mando: plan estratégico 2014-2019

Perspectiva/ Factores clave	Objetivo	INDICADOR
Sociedad	Generar Impacto en la sociedad con la oferta formativa	Realizar un estudio de demanda de capacitación del sector público Evaluar la estrategia de captación de estudiantes y definir la población óptima por carrera de pregrado Analizar el desempeño de los estudiantes de las nuevas carreras, desde su ingreso y hasta su colocación en el mercado laboral Realizar la revisión y actualización de los Planes de Estudios 2016-2019
	Producir investigación rigurosa, relevante y de alto impacto	Movilidad internacional de investigadores orientada a producir artículos científicos de calidad y alto impacto Desarrollar espacios de aprendizaje de enfoques y técnicas de investigación científica para empoderar a profesores-investigadores y alumnos de pregrado y postgrado Incentivar la producción de artículos indexados internacionalmente y casos tipo Harvard Business School (HBS) por parte de profesores y alumnos de pregrado y postgrado
	Generar modelos de cooperación y alianzas para responder a los retos de la formación y desarrollo de la sociedad	Promover la movilidad académica internacional y nacional del cuerpo docente Potenciar la interacción con la red de egresados UP en beneficio de los proyectos institucionales y de los propios egresados Repotenciar las prácticas en provincias Desarrollar la actividad de fundraising institucional
	Insertar la acción institucional en el contexto global	Desarrollar un plan de corto y mediano plazo para concretar alianzas con universidades nacionales e internacionales de alto nivel Impulsar el desarrollo de convenios de doble grado internacional Impulsar el desarrollo de la acreditación de las carreras Revisar la oferta de programas de intercambio estudiantil a nivel nacional e internacional existentes, mejorar dicha oferta y potenciar la participación de los alumnos Internacionalizar el Fondo Editorial
	Asegurar la calidad de enseñanza y la mejora académica continua	Evaluar la efectividad de las modalidades de admisión al pregrado y vincular de forma más directa y estrecha los procesos de admisión con los cursos de nivelación Crear e institucionalizar un sistema de coordinadores de módulos y cursos Mejorar la comunicación y coordinación entre Departamentos Académicos Fortalecer las capacidades de comprensión de lectura, redacción y comunicación de los alumnos
Formación y crecimiento	Atraer, desarrollar y retener a nuestro capital humano	Gestionar la carrera de profesores de planta para el corto, mediano y largo plazo Revisar el sistema de la DAUP en función de la nueva visión y misión Mejorar el proceso de incorporación y gestión integral del cuerpo de docentes a tiempo parcial Desarrollar un sistema de tutoría de profesores sénior y profesores asistentes en proceso de formación Fortalecer la transparencia de información Generar una cultura a favor de la responsabilidad social en las áreas académicas y administrativas de la UP
	Promover la ética y el liderazgo responsable	Definición de un Código de Ética Sensibilización a los alumnos en materia de valores, responsabilidad social y desarrollo sostenible Fortalecer el desarrollo transversal y la integración de temas vinculados con la responsabilidad social en el currículo universitario Mejorar la oferta de cursos y actividades para académicos y extracurriculares de responsabilidad social Fomentar la diversidad en las aulas a través de la construcción de grupos de trabajo "diversos" Implementar las funciones de un Área de Bienestar para estudiantes, que atienda las diversas problemáticas identificadas Desarrollar un proyecto de Becas UP dirigidas a estudiantes de alto potencial y escasos recursos económicos
	Promover el emprendimiento y la innovación	Sistematizar el modelo de emprendimiento que distinguirá a la UP en sus diferentes ámbitos de acción institucional (formación, investigación, extensión) Definir e implementar el modelo de desarrollo de capacidades de innovación UP, que abarque sus diversos ámbitos de acción (formación, investigación, gestión y extensión)
Procesos	Proveer recursos, procesos y sistemas para asegurar una gestión eficiente y efectiva	Optimizar los procesos administrativos y académicos claves Optimizar el sistema de información centralizado Implementar una estrategia de comunicación interna efectiva Desarrollar un sistema de indicadores para la excelencia en los servicios administrativos y académico-administrativos Implementar un sistema de información que apoye a la gestión docente y la actividad de investigación Continuar con el plan de expansión y adecuación para optimizar la infraestructura
	Innovar las metodologías de enseñanza aprendizaje	Desarrollar métodos didácticos innovadores que sirvan en el modelo de enseñanza aprendizaje, como un vínculo efectivo entre la teoría y la práctica Desarrollar un sistema de soporte a los profesores para la creación de contenidos multimedia y elaboración de presentaciones efectivas Crear espacios e incentivos para el intercambio de experiencias didácticas de enseñanza-aprendizaje entre profesores Revisar las formas de evaluación de los profesores, para reflejar la importancia de las experiencias de enseñanza-aprendizaje innovadoras

Fuente: Plan Estratégico. Universidad del Pacífico 2016

Tabla 13. Plan de acción – contratación y monitoreo de profesores “apasionados”

Aspecto de gestión humana	Características encontradas	Acciones recomendadas	Instrumentos de medición/facilitación	Plazo			Indicador de seguimiento	Responsable
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo Plazo		
Admisión de personas	Características de la institución	Evaluar si los postulantes tienen las características de un profesor apasionado	Formulario de intención de quedarse Entrevista a profundidad	x			# de profesores elegidos con intención de quedarse # de entrevistas satisfactorias	Analista de Selección
		Medir la capacidad para trabajar bajo presión	Inventario de Cognición del trabajo –Revisado	x			# de profesores elegidos con alta capacidad de trabajar bajo presión	Analista de Selección
		Pretensiones salariales	Entrevista a profundidad	x			# de profesores que están de acuerdo con las bandas salariales	Jefe de Departamento
	Características de la enseñanza	Medir la percepción acerca del nivel de significancia de su trabajo	Inventario de Cognición del trabajo –Revisado.	x			# de profesores elegidos con alta percepción de que su trabajo es significativo	Analista de Selección
		Nivel de responsabilidad y autonomía	Inventario de Cognición del trabajo –Revisado.	x			# de profesores elegidos con alto nivel de responsabilidad	Analista de Selección
	Características personales	Percepción acerca de la pasión por los temas del curso que enseñará	Entrevista a profundidad	x			# de profesores que sientan pasión por el curso que enseñarán	Jefe de Departamento
		Medir el nivel de empatía	Test de empatía	x			# de profesores con alto nivel de empatía	Analista de Selección
		Medir capacidad de escucha	Test de escucha Activa	x			# de profesores con alto nivel de escucha activa	Analista de Selección
		Medir cercanía emocional con los alumnos	Test de Inteligencia emocional	x			# de profesores con alto nivel de inteligencia emocional	Analista de Selección
		Medir sociabilidad del postulante	Test de Inteligencia emocional.	x			# de profesores con alto nivel de sociabilidad	Analista de Selección
		Evaluar la calificación del personal	Solicitar certificados pertinentes	x			# de expedientes con documentación completa	Analista de Selección
	Inducción de personas	Características de la institución	Construir el sentido de pertenencia y de compromiso de los nuevos ingresantes con la Universidad	Observación Examen de valores, creencias, símbolos, rituales, historias y ceremonias Cuestionarios, encuestas dirigidas y entrevistas personales Examen de la misión y la filosofía de la organización			x	# de profesores con sentido de pertenencia
Suministrar información básica y necesaria para el conocimiento de las actividades que desarrollará			Manual de inducción		x		# de profesores que llevaron la inducción	Profesor apasionado/Analista de inducción
Socializar y hace visibles los valores de la institución			Manual de inducción		x		# de profesores que llevaron la inducción	Profesor apasionado/Analista de inducción
Características de la enseñanza		Analizar el puesto y responsabilidades que se asignará a los nuevos profesores	Diseño de puestos administrativos, investigación y enseñanza		x		Manual de diseño de puestos	Vicerectorado Académico/Decanos/Jefes de Departamento
		Asignar un mentor que sea un profesor apasionado	Asignación de mentor		x		# de mentores asignados	Jefe de Departamento
Características personales		Monitorear a los profesores nuevos para descubrir habilidades	Rúbrica de evaluación del mentor		x		# de profesores monitoreados aprobados por su mentor	Mentores
Compensación de personas	Características personales	Otorgar bonos especiales a aquellos profesores que sean evaluados por sus alumnos y por sus pares como apasionados	Rúbrica de evaluación del mentor		x		# de profesores que recibirán bonos	Mentores/Gerente de Gestión de Personas
Retención de personas	Características personales	Monitorear la intención de quedarse de los profesores apasionados	Formulario de intención de quedarse	x			# de profesores monitoreados con intención de quedarse	Asistente de Jefe de Departamento
		Elaborar una estrategia para retener a los profesores apasionados	Estrategia propuesta		x		Manual de estrategia	Gerente de Gestión de Personas

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- A la fecha, no existe un modelo de pasión por enseñar.
- Se ha tomado como punto de partida el modelo de Zigarmi, pasión por el trabajo, como base para conceptualizar un modelo de pasión por enseñar.
- Las características personales de los profesores son una pieza fundamental para la creación de cogniciones y afectos positivos hacia la enseñanza, que devienen en comportamientos y afectos positivos y, a su vez, en la existencia de profesores “apasionados”, además de las características de la institución y de la enseñanza.
- Los profesores que no sienten pasión por enseñar son propensos al *burnout*, lo cual los llevará a dejar la enseñanza o a presentar baja productividad o falta de compromiso con la organización.
- Aún queda mucho por hacer y aprender en cuanto al tema de pasión por enseñar.

2. Recomendaciones

- Solo se pudo realizar las encuestas y entrevistas a una facultad de una institución de educación superior.
- Sería recomendable realizar las mismas a todos los profesores de todas las facultades de la institución elegida, incluso se podía ampliar el estudio hacia otras universidades, para poder analizar bien las similitudes y diferencias entre ellas.
- Luego de estos primeros pasos cualitativos, se puede aplicar métricas para poder sustentar cuantitativamente los resultados.

Bibliografía

Accent Escuela de Animadores (s.f.). “Test de escucha activa”. <http://www.asociacionaccent.com/informa/09_Tecnicas_HABILIDADES_SOCIALES/EHS04_test_escucha_activa.pdf>.

Álvarez Rojo, V., García Jiménez, E. y Gil Flores, J. (1999). “Características de la docencia mejor evaluada por los alumnos en las diferentes áreas de enseñanza universitaria”. *Revista Española de Pedagogía*, 57(214), p. 445-463 Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/23765222>>.

América Economía (2016). *Ránking de Universidades Perú 2016*. <<https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/>>.

Arias, L., Castaño, J. y Lanzas, A. (2005). “Balanced scorecard en instituciones de educación superior”. *Scientia et technica*, 27, p. 181-184.

Arras, J. (2006). “It's a Simple Game”. *Chronicle of Higher Education*. 21 de marzo de 2006. Fecha de consulta: 20/07/2017. <<http://www.chronicle.com/article/Its-a-Simple-Game/46701>>.

Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores de universidad*. Valencia:Universitat de València.

Bolívar, A., Domingo, J. y Fernández, M. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación. Enfoque y metodología*. Madrid: La Muralla.

Boyatzis, R., Mckee, A. y Goleman, D. (2011). “Vuelva a despertar su pasión por el trabajo”. En Boyatzis, R y Atmetlla, E. (Eds.) *Harvard business review on managing your career* (p. 9-19). Fecha de consulta: 24/07/2017. <<http://www.proconsul.cl/pdf/Pasion%20por%20el%20trabajo%20-%20Boyatzis%20Mckee%20Golema.pdf>>.

Congreso de la República del Perú (2003). *Ley General de Educación. Ley Nro. 28044*.

Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005). “The construct of work commitment: Testing an integrative framework”. *Psychological Bulletin*, 131, p. 241–259.

Day, C. (2006). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Madrid: Narcea.

Day, C. y Lee, J. (2011). *New understandings of teachers work: Emotions and educational change*. Dordrecht: Springer.

DCGMundo (2014). *Herramientas para Fortalecer la Pasión por el Trabajo*. [Video]. 23 de junio de 2014. <<https://www.youtube.com/watch?v=ygMkh4QYxbg>>.

Díaz Gil, J. (2008). “Etimología: Pasión”. *Blog de Javier Díaz Gil*. 13 de abril de 2008. <<http://javierdiazgil.blogspot.com/2008/04/etimologa-pasin.html>>.

Forest, J., Mageau, G., Sarrazin, C. y Morin, E. (2010). “‘Work is My Passion’: The Different Affective, Behavioural, and Cognitive Consequences of Harmonious and Obsessive Passion toward Work”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), p. 27-40. Fecha de consulta: 24.07.2017. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cjas.170/abstract>>.

Fried, R. (2001). *The passionate teacher. A practical guide*. Boston: Beacon Press.

Gaan, N. y Mohanty, K. (2013). “Three Factor Model of Employee Passion: An Empirical Study in Indian Context”. *Conference of the Indian Academy of Management (IAM)*. Fecha de consulta: 20.07.2017. <www.vikalpa.com/pdf/articles/2014/vikalpa392-57-68.pdf>.

Gotlieb, J., Grewal, D. y Brown, S. (1994). “Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs”. *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 875-885.

Gubman, E. (2004). “From Engagement to Passion for Work: The Search for the Missing Person”. *Human Resource Planning*, 27(3), pp. 42-46.

Hargreaves, A. y Neufeld, J. (1999). “Changing teachers, changing times”. *Canadian Journal of Education*, 24(1), 87. Recuperado de: <<http://search.proquest.com/docview/215372674?accountid=41232>>.

James, L. A. y James, L. R. (1989). “Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning”. *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 739-751.

Kang, L. (2005). *Passion at Work: How to Find Work You Love and Live the Time of Your Life*. New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997) *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000, Barcelona.

Marchesi, A. (2008). “Las emociones y los valores del profesorado”. *Abaco: Revista de cultura y ciencias sociales*, 55-56, p. 69-78.

Ministerio de Educación (2009). *Los valores y las emociones de los profesores*.

Organización Internacional del Trabajo (2004). “¿Qué es el trabajo decente?”. *ilo.org*. 9 de agosto de 2004. <http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm>.

Perrenoud, P. (2001). “La formación de los docentes en el siglo XXI”. *Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación. Universidad de Ginebra*. Fecha de consulta: 19/07/2016. <https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_36.html>.

Perttula, K. (2004). *POW factor: Understanding and igniting passion for one's work*. Tesis para optar al grado de Doctor en Administración de Negocios presentada a la Universidad de Southern California.

Psicología Online (2011). “Escala de empatía”. *psicologia-online.com*. Tests psicológicos. <https://www.psicologia-online.com/test/escala_empatia>.

Rutter, R. y Jacobson, J. (1986). *Facilitating Teacher Engagement*. Madison, WI: National Center on Effective Secondary Schools.

Salanova, M. y Shaufeli, W. (2004). “El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos”. *Estudios Financieros*, 261, p. 129-138.

Salanova, M. y Shaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial

Schunk, D. (1997). *Teorías del aprendizaje*. México: Prentice Hall

Tedesco, J. (2007). “Fortalecimiento del rol de los docentes: balance de las discusiones de la 45a. sesión de la Conferencia Internacional de Educación”. *Revista latinoamericana de innovaciones educativas*, 29, p. 15-37. Fecha de consulta: 15/05/2016. <www.ridaa.unicen.edu.ar>.

Thanem, T. (2013). “More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work”. *Leadership*, 9(3), p. 396 - 415. Fecha de consulta: 24/07/2017. <https://www.researchgate.net/publication/258168592_More_passion_than_the_job_requires_Monstrously_transgressive_leadership_in_the_promotion_of_health_at_work>.

The Ken Blanchard Companies (2009). “From Engagement to Work Passion. A deeper understanding of the Work Passion framework”. Fecha de consulta: 24/07/2017. <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Blanchard_From_Engagement_to_Work_Passion.pdf>.

Vallerand, R. (2012). “From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life”. *Canadian Psychology*, 53(1), p. 42-53.

Vallerand, R. y Houliort, N. (2003). “Passion at work: Toward a new conceptualization”. En D. Skarlicki, S. Gilliland y D. Steiner (Eds.). *Social issues in management* (p. 175-204). Greenwich, CT: Information Age.

Valverde, J., Fernández, M. y Revuelta, F. (2013). “El bienestar subjetivo ante las buenas prácticas educativas con TIC: su influencia en profesorado innovador”. *Educación XXI*, 16(1), p. 255-280. Fecha de consulta: 20/07/2017. <https://www.researchgate.net/publication/317262559_POSIBILIDADES_DE_UTILIZACION_DE_LA_GEOLOCALIZACION_Y_REALIDAD_AUMENTADA_EN_EL_ambito_educativo>.

Zehm, S., Kottler, J. y Kottler, E. (2005) *On Being a Teacher: The Human Dimension*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Zigarmi D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. y Diehl, J. (2009). “Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion”. *Human Resource*

Development Review, 8(3), p. 300-326. Fecha de consulta: 19/07/2016.
<<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484309338171>>.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., y Diehl, J. (2011). "A Preliminary Field Test of an Employee Work Passion Model". *Human Resource Development*, 22 (2), p. 195–221.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

La información que nos brinde es absolutamente confidencial.

Por favor, elija de la siguiente lista a los 5 o 7 profesores a tiempo parcial que usted cree que sienten **Pasión por enseñar***

* **Pasión por enseñar:** "Las actitudes de los profesores, ... su predisposición a tomar en serio a sus estudiantes, en el respeto hacia ellos, ... su compromiso con la enseñanza, así ... el acuerdo mutuo entre profesores y estudiantes

	Nombres	ApellidoPaterno	ApellidoMaterno	Marcar aquí
1	xxx	xxx	xxx	
2	xxx	xxx	xxx	
3	xxx	xxx	xxx	
4	xxx	xxx	xxx	
5	xxx	xxx	xxx	
6	xxx	xxx	xxx	
	
	
	
67	xxx	xxx	xxx	
68	xxx	xxx	xxx	
69	xxx	xxx	xxx	
70	xxx	xxx	xxx	
71	xxx	xxx	xxx	
72	xxx	xxx	xxx	
73	xxx	xxx	xxx	
74	xxx	xxx	xxx	
75	xxx	xxx	xxx	
76	xxx	xxx	xxx	
77	xxx	xxx	xxx	
78	xxx	xxx	xxx	

Nombre de profesores no considerados en la lista:

Anexo 2. Encuesta para estudiantes

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES (En asignaturas que no cuentan con Encargados de Práctica)

Curso: _____

Profesor(a): _____

A continuación le presentamos una serie de ítems relativos a la enseñanza recibida en cada asignatura y sobre los cuales le agradeceremos nos indique su opinión marcando un aspa en el casillero que mejor la exprese. La palabra “coordinador” debe ser aplicada para aquellas asignaturas que no tienen la estructura convencional de la mayoría de los cursos (Ejemplo: investigación económica I)

Antes de marcar lea detenidamente las cuatro alternativas para cada ítem, pues deberá marcar sólo una de ellas. ¡Muchas Gracias!

1. Relación entre planificación y desarrollo de la asignatura

El avance de la asignatura:

A	Estuvo muy de acuerdo con el sílabo, cumpliéndose de manera cabal.
B	Se adecuó al sílabo y se cumplió la mayor parte del mismo.
C	Se adecuó parcialmente al sílabo y no se cumplieron algunas partes.
D	No se adecuó al sílabo y no se cumplió con lo planificado.

2. Efectividad de las actividades de Aprendizaje: (Solución de casos / problemas, juego de roles, debates, visitas, trabajos de campo, conferencias, demostraciones, dinámicas grupales, investigación y exposición, etc.)

Las actividades administradas por el/la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica:

A	Fueron muy efectivas y me ayudaron en gran medida para aprender.
B	Por lo general fueron efectivas y en la mayoría de los casos me sirvieron para aprender.
C	Sólo en algunas clases fueron efectivas y de alguna utilidad para aprender.
D	No fueron efectivas y casi no me sirvieron para aprender.

3. Contribución del clima de la asignatura al aprendizaje: (Empatía docente – alumno, trato, cordialidad entre alumnos, animosidad hacia el aprendizaje, etc.)

El clima predominante en la asignatura:

A	Siempre fue marcadamente favorable para aprender.
B	En la mayoría de las veces contribuyó al aprendizaje.
C	Pocas veces ayudó al aprendizaje.
D	No contribuyó en nada al aprendizaje.

4. Apertura al diálogo y receptividad a ideas diversas durante el desarrollo de la asignatura. El/la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica se mostraba:

A	Muy receptivo/a para todo tipo de intercambio; aceptaba discusiones de ideas y opiniones distintas a las suyas.
B	Por lo general receptivo/a para el intercambio de ideas y opiniones; aceptaba algunas distintas a las suyas.
C	Poco receptivo/a al intercambio de ideas y opiniones, a veces quería hacer prevalecer las suyas.
D	Nada receptivo/a; no aceptaba intercambio de ideas y opiniones.

5. Disponibilidad para la atención de consultas fuera del horario de la asignatura: (personalmente o por correo electrónico)

El/la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica:

A	Aceptaba plenamente las consultas, y sus respuestas eran muy pertinentes y precisas.
B	Aceptaba las consultas, y sus respuestas eran medianamente satisfactorias.
C	Algunas veces aceptaba consultas, pero sus respuestas no eran claras o se desviaban de lo que se le consultaba.
D	No aceptaba consultas fuera del horario de la asignatura y si eran por correo no las respondía.

6. Eficacia del uso de medios tecnológicos (Blackboard, videos, power point, software, etc.) y dispositivos didácticos empleados (representaciones, gráficas, simulaciones, imágenes audiovisuales, etc.)

El uso realizado por el/ la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica fue:

A	Muy adecuado para dinamizar y apoyar su enseñanza.
B	Medianamente adecuado para dinamizar y apoyar su enseñanza.
C	Poco adecuado.
D	El uso fue inadecuado.

7. Utilidad de las referencias: (Libros, publicaciones periódicas, Internet, etc.).

Las referencias proporcionadas por el/la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica para ampliar la información dada en la asignatura:

A	Fueron muy precisas y muy útiles.
B	Fueron medianamente precisas y útiles.
C	Fueron poco útiles.
D	El/la docente no dio referencias bibliográficas.

8. Nivel de logro de los objetivos de aprendizaje

Lo brindado por el/la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica en la asignatura:

A	Me sirvió para incrementar e integrar significativamente mis capacidades y conocimientos.
B	Me sirvió medianamente para incrementar e integrar mis capacidades y conocimientos.
C	Me sirvió muy poco para incrementar e integrar mis capacidades y conocimientos.
D	No me sirvió para incrementar ni para integrar mis capacidades y conocimientos.

9. Correspondencia entre lo enseñado y lo solicitado en las evaluaciones: (Trabajos aplicativos, prácticas calificadas, exámenes, etc.)

Lo enseñado durante la asignatura:

A	Proporcionaba muy buena base para responder a lo exigido en las evaluaciones.
B	Proporcionaba una base suficiente para responder lo exigido en las evaluaciones.
C	Proporcionaba poca base para responder a lo exigido en las evaluaciones.
D	No proporcionaba ninguna base para responder lo exigido en las evaluaciones.

10. Retroalimentación del aprendizaje.

La retroalimentación (oral o escrita) proporcionada por el/la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica sobre los resultados de las evaluaciones fue:

A	De mucha ayuda para optimizar o reforzar los aprendizajes.
B	De cierta utilidad para optimizar o reforzar los aprendizajes.
C	De muy poca utilidad para optimizar o reforzar los aprendizajes.
D	Sólo entregaba las calificaciones sin dar mayores explicaciones.

11. Satisfacción con los resultados del aprendizaje

La enseñanza o coordinación del/la docente, coordinador(a) o Encargado de Práctica fue:

A	Muy satisfactoria; definitivamente lo/la recomendaría.
B	Medianamente satisfactoria; lo/la recomendaría con cierta reserva.
C	Poco satisfactoria; dudaría en recomendarlo/la.
D	No me satisfizo; no lo/la recomendaría.

12. Sugerencias al / a la docente/ coordinador(a)/ Encargado de Práctica

Anexo 3. Diseño de entrevista a profundidad – Pasión por enseñar

- ¿Qué carrera estudiaste?
- ¿Siempre le llamó la atención la actividad docente?
- ¿Ha trabajado en otro campo que no tuviera nada que ver con la docencia?
- ¿Por qué crees que te gusta enseñar en la institución?
- ¿Qué es lo que crees que atrae a una persona a trabajar en la institución?
- ¿Cómo preparas las clases?
- ¿Qué preguntas te planteas cuando preparas una clase, una asignatura, o cualquier otra experiencia de aprendizaje para los estudiantes?
- ¿Qué prometes a tus estudiantes sobre tu docencia?
- ¿Qué serán capaces de hacer intelectual y emocionalmente como resultado de haber estudiado contigo?
- ¿Qué esperas de su aprendizaje para considerarlo exitoso?
- ¿Qué haces cuando das clase?
- ¿Qué es lo que menos le ha gustado de su práctica docente?
- ¿A qué problemas principales, si hay alguno, se enfrentan tus estudiantes cuando aprenden de ti?
- ¿Cómo sabes cuando has realizado un buen trabajo docente?
- ¿Cómo compruebas tu progreso y evalúas tus propios esfuerzos?
- ¿Tienes alguna evidencia del éxito de tu docencia?
- ¿Cómo ha cambiado su rol como docente desde que comenzó a ejercer hasta ahora? ¿Son muchas las diferencias?
- ¿Cuáles cree que son los factores que han influenciado este cambio?
- ¿Cuáles crees que son las características principales de tus pares, de todos profesores de la facultad a la que perteneces?
- ¿Qué emociones te suscita el ser profesor de la institución?
- ¿Qué te motiva a preparar tus clases de la manera en la que lo haces?
- ¿Cómo te sientes trabajando en la institución?
- ¿Qué significa la institución para ti?
- ¿Cómo te sientes con respecto a las condiciones materiales que te ofrece la institución para dar tu clase?
- En cuanto al salario ¿Cree que gana lo suficiente para las exigencias y responsabilidades que pide su trabajo?
- En lo referente las posibilidades de promoción, ¿le parecen adecuadas las medidas que toma su institución para fomentar esto?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
- ¿Qué es lo que te motiva a quedarte trabajando como profesor en la institución?
- ¿Sientes que usas tu energía necesaria para poder realizar de manera efectiva tu trabajo?
- ¿Qué piensa o sabe sobre el término “burnout” o profesor quemado? ¿Cuáles cree que son las causas y las consecuencias de este fenómeno?
- ¿Se ha sentido o se siente identificado con este problema? O por el contrario ¿Se siente satisfecho como docente?
- ¿Cuándo te dicen el nombre de la institución en la que trabajas, qué pensamientos son los primeros que aparecen?

Anexo 5. Formulario de intención en el trabajo - inventario corto (WII-SF) - Zigarmi

Intención de usar Esfuerzo Discrecional

1. Tengo la intención de ser voluntario para las cosas que pueden no ser parte de mi trabajo.
2. Tengo la intención de llevar trabajo a casa cuando yo sé que esto me hará más efectivo el día siguiente.
3. Tengo la intención de usar mi tiempo para encontrar información que podría ayudar a la institución

Intención de Realizar

1. Tengo la intención de esforzarme y usar la energía necesaria para hacer bien mi trabajo en la institución.
2. Tengo la intención de trabajar de manera eficiente para ayudar a que la institución tenga éxito.
3. Tengo la intención de alcanzar todas mis metas laborales.

Intención de aprobar

1. Tengo la intención de hablar positivamente acerca de la institución a mi familia o amigos.
2. Tengo la intención de hablar francamente acerca de la reputación de la institución.
3. Tengo la intención de hablar positivamente acerca del liderazgo de la institución.

Intención de quedarse

1. Tengo la intención de seguir trabajando en la institución porque creo que es la mejor decisión para mí.
2. Tengo la intención de quedarme en la institución, incluso si me ofrecieran un trabajo similar con un salario más alto en otros lugares.
3. Tengo la intención de quedarme en la institución, incluso si me ofrecieran un trabajo más atractivo con el mismo salario en otro lugar.

Intención de ser un ciudadano Organizacional

1. Tengo la intención de respetar los bienes de la institución.
2. Tengo la intención de considerar el impacto de mis acciones sobre los demás integrantes de la institución.
3. Tengo la intención de tener cuidado por el bienestar de los demás en el trabajo.

Anexo 6. Inventario de cognición del trabajo -revisado (WCI-R)

Autonomía (AU)

1. Tengo la capacidad de elegir cómo se realizan las tareas para llevar a cabo mi trabajo.
2. Tengo la autoridad que necesito para tomar decisiones acerca de mi trabajo.
3. Se me permite hacer mi trabajo sin interferencias.

Colaboración (CO)

1. La mayoría de las personas que trabajan conmigo son positivas y colaboradoras.
2. Las personas en esta organización me apoyan en proyectos y tareas.
3. Los líderes de esta organización me apoyan en proyectos y tareas.

La conectividad con su colega (CC)

1. Mis colegas hacen un esfuerzo para construir una buena relación conmigo.
2. Mis colegas se interesan en mi profesionalidad.
3. Mis colegas actúan generalmente en mis mejores intereses.

Conectividad con el líder (CL)

1. Mi jefe se interesa por mí personalmente.
2. Mi jefe se interesa en mí profesionalmente.
3. Mi jefe generalmente actúa en mis mejores intereses.

La justicia distributiva (DJ)

1. Las 'gratificaciones' que la UP me ofrece se dan en proporción al esfuerzo que hago.
2. Mi duro trabajo por lo general tiene como resultado un pago justo.
3. Creo que hay un intercambio equitativo entre mi esfuerzo y mi compensación.

Justicia procesal (PJ)

1. Las decisiones, las políticas y los procedimientos están justos y coherentemente aplicados a todos.
2. Los líderes de la UP usan procedimientos que reducen el sesgo en la toma de decisiones tanto como sea posible.
3. Una norma de la UP es dar a la gente voz en las decisiones que les alcanzan.

Retroalimentación (FB)

1. Recibo retroalimentación apropiada del rendimiento de mi trabajo para saber lo bien que lo estoy haciendo.
2. La retroalimentación que recibo me permite hacer mejoras en mi trabajo.
3. Recibo retroalimentación constructiva acerca de mi desempeño en el trabajo.

Crecimiento (GR)

1. La institución me ofrece opciones para la discusión de mi desarrollo futuro, necesidades e intereses.
2. Puedo trazar mi camino futuro profesional en la institución.
3. Tengo oportunidades para desarrollar nuevas habilidades para hacer mi trabajo actual.

Trabajo significativo (MW)

1. Estoy trabajando en proyectos que son importantes para la institución.
2. Mi trabajo sirve al propósito de la institución.
3. El propósito de la institución es significativo para mí, ya que no se trata solo de hacer dinero.

Equilibrio de carga de trabajo (BM)

1. Mi carga de trabajo la correcta la mayoría de los días.
2. La mayoría de los días tengo un poco de tiempo para relajarme entre los períodos más ocupados.
3. Tengo tiempo suficiente para completar mi trabajo, la mayoría de los días.

Variedad de tareas (TV)

1. Mi trabajo cambia lo suficiente para evitar que yo me sienta aburrido.
2. Mi trabajo incluye más que tareas rutinarias.
3. Mi trabajo consiste en la toma de decisiones multifacéticas.

Expectativas de rendimiento (PE)

1. Se espera que yo cumpla con las normas acordadas.
2. Sé cuáles son los niveles de producción aceptables mínimos para mi trabajo.
3. Mi nivel esperado de rendimiento está claramente definido.

Anexo 7. Test de escucha activa

Test de escucha activa

Ejercicio simple para Autoevaluación de la capacidad de escucha

- 1 Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto
- 2 Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que
- 3 En general procuro centrarme en que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está
Mientras estoy escuchando, digo cosas como Ajá! Hum... Entiendo... para hacerle saber a la
- 4 otra persona que le estoy prestando atención...
- 5 Creo que a la mayoría de las personas no le importa que las interrumpa... siempre que las
- 6 Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto ¿por qué les resultará tan
Cuando una persona realmente enojada expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo
- 7 que dice “me entre por un oído y me salga por el otro”
- 8 Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta
- 9 Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que estoy en lo cierto...
Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas infinidad de veces, generalmente me
- 10 dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho...
- 11 El tono de la voz de una persona me dice, generalmente, mucho más que las palabras
- 12 Si una persona tiene dificultades en decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse...
- 13 Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminaría hablándome durante
Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para
- 14 retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme...
- 15 Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer escucharla hasta que descargue
- 16 Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a
Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante
- 17 interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta...
evitar seguir pensando en ese episodio... aún después de haber iniciado un contacto con
- 18 otra persona...
- 19 Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo
- 20 Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda

Evaluación A través de las respuestas evaluaremos nuestra capacidad para

- 1) Escuchar sin interrumpir
- 2) Escuchar prestando 100% de atención
- 3) Escuchar más allá de las palabras
- 4) Escuchar incentivando al otro a profundizar

Anexo 8. Test de empatía

	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	No me gusta involucrarme en los problemas de los demás.					
2	Me compadezco de los sin techo.					
3	No siento mucha compasión por las personas desempleadas.					
4	No siento compasión por los criminales.					
5	Me preocupo por los demás.					
6	Siento compasión por aquellos que están peor que yo.					
7	Creo que los pobres merecen nuestra compasión.					
8	Me preocupo poco por los demás.					
9	Desprecio cualquier debilidad.					
10	Creo que los criminales deberían recibir ayuda antes que castigo.					

Anexo 9. Test para evaluar la inteligencia emocional

TEST PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Test tomado de Weisinger, H. (2001). La inteligencia emocional en el trabajo. Madrid: Javier Vergara. (P. 334-341). Adaptación de Mireya Vivas, Segunda y Tercera Parte.

Fecha: _____ Nombre: _____

PRIMERA PARTE

En cada frase debes valorar, en una escala del 1 al 7, la capacidad descrita.

Antes de responder, intenta pensar en situaciones reales en las que has tenido que utilizar dicha capacidad.

Capacidad en grado bajo			Capacidad en grado alto			
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						
25.						
26.						
27.						
28.						
29.						
30.						
31.						
32.						
33.						
34.						
35.						
36.						
37.						
38.						
39.						
40.						
41.						
42.						
43.						
44.						
45.						

SEGUNDA PARTE

Vacía los valores asignados en cada ítem en la tabla siguiente:

Autoconciencia	1	6	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	
Control de las emociones	1	2	3	4	5	7	9	10	13	27			
Automotivación	7	22	23	25	26	27	28						
Relacionarse bien	8	10	16	19	20	29	30	31	32	33			
	34	35	36	37	38	39	42	43	44	45			
Asesoría emocional	8	10	16	18	34	35	37	38	39	40	41	44	45

Para cada aptitud coloque los ítems en la casilla que corresponda

Capacidad	4 puntos o menos	Total	5 puntos o más	Total
Autoconciencia				
Control de las emociones				
Automotivación				
Relacionarse bien				
Asesoría emocional				

Haz una reflexión acerca de los resultados
