

INVOLUCRAMIENTO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO: ASIGNATURA PENDIENTE PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CARMINA FLORES DOMÍNGUEZ

Doctora en Patología Celular. Es Coordinadora de Posgrado y Extensión de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Anáhuac México Norte.

Correo-e: carmina.flores@anahuac.mx

Resumen

La grandeza de la Universidad depende de sus profesores, son ellos quienes la definen, la componen, la mantienen viva y vigente; son la clave en el proceso educativo. El involucramiento del profesor puede definirse como su grado de compromiso y entusiasmo para llevar a cabo su labor docente y como miembro de la institución educativa en general; éste, va mucho más allá de promover las actividades del campus, debe creer en ellas y querer participar. Toda institución de educación superior (IES) debe buscar la manera para poder involucrar al profesor en la vida universitaria, y para asegurarse que permanezca involucrado: a que se sumerja, la sienta, la viva. Las IES deben contar con un cuerpo de profesores universitarios que estén involucrados. Un trabajo que parte de su involucramiento finalmente brindará satisfacción y de ésta nacerá la motivación.

Palabras clave

Involucramiento, profesor universitario, educación superior, desarrollo del profesorado, instituciones de educación superior.

Abstract

The greatness of the University depends of its faculty, they are who define it, who compose it, who keep it alive and up to date; they are the key to the educational process. Faculty engagement can be defined as their compromise and enthusiasm rate to carry on their teaching work and as members of an educational institutional in general; this engagement goes far beyond of promoting campus' activities, they must believe in them and to want to participate. Every Higher Education Institution (HEI) must seek the way to engage faculty on university's life, and to assure that they remain engaged: to be submerged and for them to live the College experience to the top, to be engaged. A work that parts from their engagement will finally bring satisfaction, and from this, the motivation will be born.

Key words

Engagement, University Faculty, Higher Education, Faculty development, Higher Education Institutions.

1. El profesor universitario

Un profesor se puede definir como un profesional en el área de la educación, cuya función es la de orientar el aprendizaje de sus alumnos (Valdés, Álamo, 2007). El profesor universitario funge como protagonista social, que interactúa con la comunidad profesoral, universitaria y la gestión institucional, es decir, es un actor en la formación profesional, ya que es el actor que desempeña el papel de guía del aprendizaje de sus estudiantes y en la gestión institucional, quien desarrolla y crea, así como administra los planes de estudio académicos (García Guadilla, 2002), lo que le confiere una identidad profesional. Es uno de los actores principales dentro de la dinámica universitaria, y es, además, quien la mantiene viva y vigente, y sin embargo, muchas veces el propio profesor no es consciente de su trascendencia o de la trascendencia de su papel en la vida de sus estudiantes.

La educación superior ha sido diseñada para poder formar futuros profesionistas, esto implica que dentro del claustro docente se busque incluir a líderes de opinión y expertos en diversas áreas que puedan aportar no solamente conocimientos básicos, sino conocimientos aplicados al mundo laboral. Esto hace que en la mayoría de las asignaturas que conforman un Plan de Estudios, más que expertos en docencia, se busquen a expertos en la materia, lo cual implica, que no siempre los profesores cuentan con las herramientas pedagógicas y experiencia docente necesarias para esta labor. Para González (2008), la mayoría de los profesores universitarios no se prepararon como docentes. El claustro de profesores está integrado por profesionales egresados de la propia institución u otra similar, por lo que se requiere que las instituciones de educación superior (IES) se encarguen de formarlos, siendo la capacitación, la prioridad para cualquier IES responsable. Los profesores por su parte, deben mantenerse en la búsqueda de conocimientos, virtudes y destrezas que fundamenten y den sentido a la búsqueda de la verdad y a su vocación para servir, interactuar y cooperar con sus colegas (Gorrochotegui, 2005).

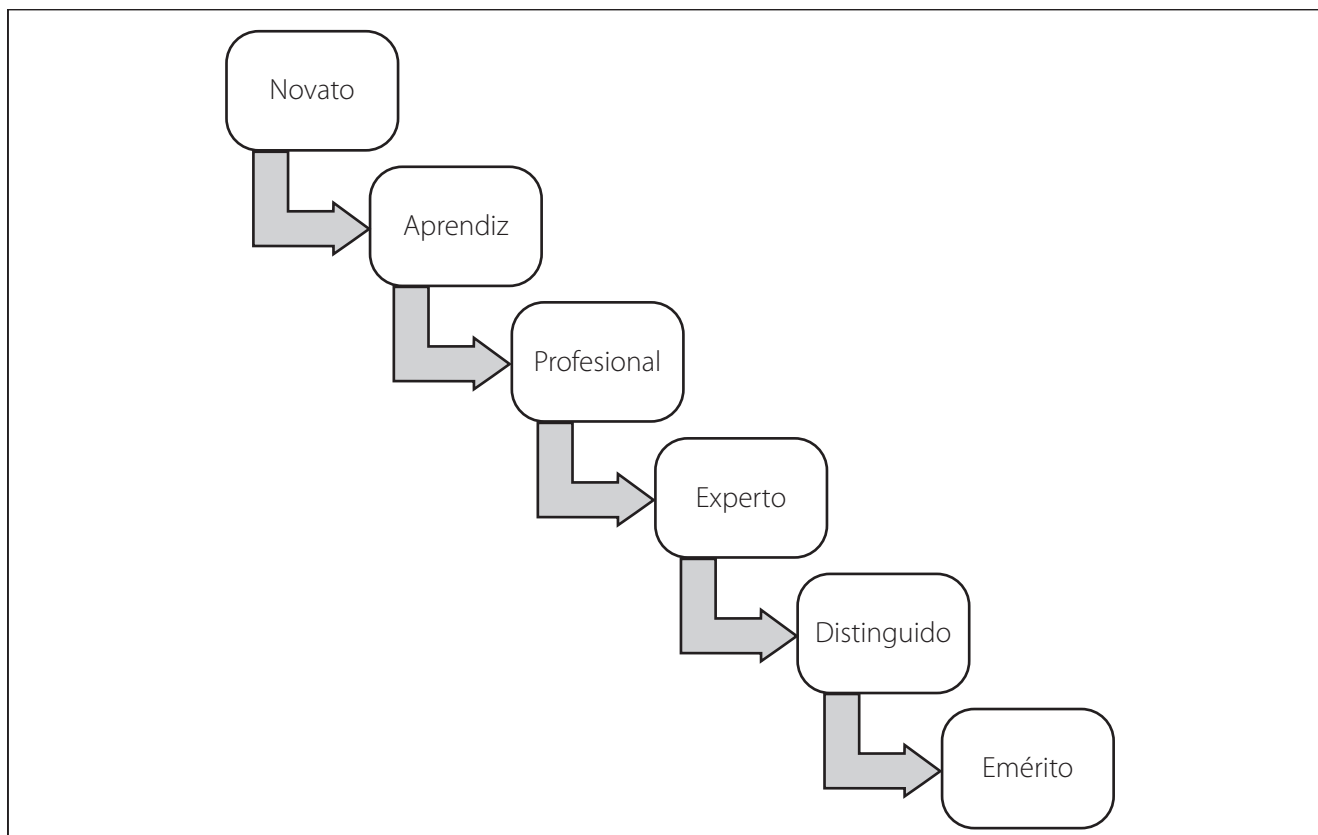
Con el fin de que el docente universitario pueda alcanzar un perfil deseado, es necesario invertir en su formación y entrenamiento (De Miguel, 2003), para poder transformar al profesor en un profesional y modificar la forma en la que enseña. Esto requiere de una vinculación entre aspectos académicos y condiciones de trabajo (González, 2008).

Un buen profesor universitario no sólo debe mantener vigente el contenido de la materia que imparte (Torres, Ruíz, Álvarez, 2007), sino también aplicar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, para dar respuesta a las múltiples circunstancias que se le presentan día a día, tal es el caso de despertar en el alumno el interés por aprender y enseñarles cómo aprender y mantener al día sus conocimientos. Asimismo, el profesor debe poseer autonomía, asumir responsabilidades en su papel como guía de la búsqueda del conocimiento, trabajar en equipo y también aprender a aprender (Galvis, 2007).

Actualmente, al profesor universitario se le exige que además de impartir sus clases, se involucre en procesos administrativos, de tutoría, investigación, etcétera; esto implica un mayor compromiso que se adquiere al ingresar a la vida docente universitaria que en años anteriores, situación que genera conflictos en el profesor novel para este tipo de procesos. La gran mayoría de ellos, al buscar adaptarse y asentarse en la Institución, buscan la manera de poder llevar a cabo todas estas labores que considera "complementarias" o "anexas", con la finalidad de poder continuar haciendo lo que le gusta, enseñar.

Existen numerosos estudios que hablan sobre el ciclo de desarrollo de la vida profesional del docente, (Figura 1), donde al pasar de los años no únicamente se van consolidando sus conocimientos y adquiriendo experiencia, sino que también son signo claro de la evolución de su desarrollo y propio crecimiento profesional (Steffy, Wolf, 2000).

Figura 1. Esquema del desarrollo profesional del profesor universitario, basada en Steffy y Wolfe (2000).



El desarrollo docente es un proceso acumulativo y progresa de lo simple a lo complejo, influido por el contexto (Feixas, 2002), a medida que el profesor adquiere mayor experiencia y consolida su modelo docente, va adquiriendo a la vez un mayor dominio de su materia y busca finalmente que los estudiantes busquen sus propias concepciones de la materia. Mientras más se siente parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, parte de un grupo colegiado de profesores pares y parte de una institución, más se esforzará por brindar lo mejor de sí para obtener los mejores resultados. De esto se deriva la importancia que posee el grado de involucramiento del profesor, pues mientras más identificado esté con la institución y con su Misión, con lo que representa, con lo que ofrece, más fácil será que su práctica docente acerque a los alumnos al objetivo formativo planteado.

1.1 Papel del profesor dentro de la universidad

La grandeza de la Universidad depende de sus profesores, son quienes la definen, y por tanto, su recurso más

importante (Morris, 2008). El profesor desempeña un papel irremplazable en la vida universitaria, los alumnos pasan, pero los profesores se quedan y para cumplir con los objetivos educativos trazados, es necesario contar con una buena planta docente que enfoque sus esfuerzos al cumplimiento de la Misión (Sánchez, 2009).

El docente es la clave del proceso educativo, a quien le corresponde crear el ambiente en el que se produce y consolida el aprendizaje formal, de esta manera, el profesor debe legitimar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Izarra, López, Prince, 2003).

La labor del docente se centra en formar y enseñar a sus alumnos. Es un trabajo compartido donde el profesor asume el papel de guía en la búsqueda del conocimiento. Una labor que demanda no sólo preparación profesional, sino un gran compromiso e involucramiento con el alumno y con la institución. Existen profesores que se muestran contentos, entusiastas y satisfechos con su labor (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006), sin embargo, también se ha podido confirmar que profesores altamente capacitados, exitosos y comprometidos con su labor docente,

abandonan la profesión, o en el mejor de los casos, permanecen en ella pero sin ilusión y desconectados de su propio trabajo: tal es el caso de la preparación de clases e impartición de las mismas, actividades de tutoría, participación en grupos académicos, así como en actividades administrativas que pudieran desempeñar. Esto repercute directamente en la calidad de la enseñanza que brinda y cómo la transmite a sus estudiantes, así como en su integración con la institución (Farber, 1984; Rosenholtz, 1986). También existen otros profesores que se muestran contentos, entusiastas y hasta satisfechos con su labor (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006). Es decir, no todos los profesores se encuentran involucrados e integrados con su profesión y práctica docente, por lo cual, es importante entender los factores que influyen en el involucramiento del profesor y en cómo éste se traducirá en motivación y satisfacción, haciendo que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea mucho más productivo. Para esto, primero es necesario que el profesor se sienta parte de una institución educativa, que la viva.

Una universidad es, por un lado, lo que son sus profesores, y por otro, la auténtica excelencia universitaria, que deberá hacerse realidad en la formación de hombres y mujeres que en su profesión y en su vida resalten la calidad intelectual de su formación (García Hoz, 1996). Para lograrlo, los profesores desempeñan un papel protagónico (De Garay, 2005) y, en términos generales, los alumnos buscan calidad académica en su Institución, y tener acceso a los mejores profesores.¹ Por lo tanto, la institución debe no solamente captar, sino capacitar, desarrollar e involucrar a sus profesores, porque un profesor involucrado está en una búsqueda constante de nuevas ideas, nuevas metodologías y nuevas formas de llegar a sus alumnos (Lieberman, 1978). El profesor involucrado cree que la educación que brinda constituirá un cambio en la vida de sus estudiantes y encontrará en ello un significado para su trabajo (Rosenholtz, 1986).

Así pues, si se quieren estudiantes involucrados, exitosos académicamente y satisfechos con su experiencia universitaria, es necesario contar con profesores

involucrados, que promuevan la participación activa del alumnado en su proceso de aprendizaje (Chickering, Reisser, 1993; Ewel, 1997; Feixas, Borrel y Marqués, 2000; Huh, Kuh, 2003; Kuh, Huh, 2001; Pascarella y Terenzini, 2005; Sorcinelli, 1991).

2. ¿Qué es el involucramiento?

El involucramiento o *engagement* es un concepto que partió del ámbito de los negocios y la consultoría, y se extendió a otro tipo de ámbitos (Salanova, Schaufeli, 2009). Este constructo se ha definido como una actitud positiva que mantiene el individuo ante la organización y sus valores (Bevan, 1998), y se produce cuando la persona se encuentra comprometida con su trabajo (Armstrong, 2006). Este término se refiere al compromiso, pasión, entusiasmo, absorción, esfuerzo dirigido y energía (Schaufeli, Bakker, 2010), que se traducen en la cantidad y calidad de las actividades que realiza el individuo, así como en cuánto tiempo invierte en ellas.

En el ámbito educativo, se considera que el involucramiento universitario depende de tres factores interrelacionados: profesores, estudiantes y currículum. Para lograr un involucramiento universitario completo, debe existir una sinergia entre los tres factores; esto se basa en la concepción de que la enseñanza es un proceso tripartita (Lesko, 1986). De esta forma y considerando a los actores principales del proceso de enseñanza-aprendizaje, la literatura señala que en torno al currículo y al margen de éste, en las actividades que promueven la participación del estudiante tanto en lo académico como en lo extra-curricular, convergen dos tipos de involucramiento: el involucramiento del profesor y el involucramiento del alumno.

3. Involucramiento del profesor universitario

El involucramiento del profesor puede definirse como su grado de compromiso y entusiasmo para llevar a cabo su labor docente y como miembro de la institución educativa en general (Carnegie TaskForceonTeaching, 1986).

Esto es, hablar sobre el involucramiento del profesor supone precisar en dos manifestaciones del mismo. Por una parte, el involucramiento docente que se traduce en la cantidad de tiempo y esfuerzo que invierte el profesor universitario en la experiencia educativa, a la vida universitaria. Este involucramiento se refiere a las actividades académicas que el profesor organiza, guía y promueve dentro y fuera del salón de clases, ya sean académicas o extracurriculares, y que en general, se dan en interacción con los alumnos.

El involucramiento de profesores es un asunto crítico, pues son ellos los que más interactúan con los alumnos dentro y fuera del salón de clases y tienen el conocimiento sobre la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes (Foley, Mackey, Terry, 1996; Morse, Santiago, 2000). Si una IES enfoca sus esfuerzos únicamente en capacitar a su cuerpo docente en herramientas pedagógicas y no se enfoca también a involucrarlo, está perdiendo una riqueza invaluable pues no contará con un cuerpo docente completamente involucrado. Toda IES debería tener como una prioridad el lanzar programas de involucramiento para profesores. Algunas IES dedican sus programas de involucramiento solamente a aquellos profesores con contratos fijos, con más horas, descuidando al resto, cuando realmente todo profesor universitario necesita conocer su institución, sentirse parte de ella y trabajar al unísono con todo el cuerpo docente para llegar al cumplimiento de los objetivos, la Misión y Visión universitarias.

El objetivo del profesor siempre deberá ser la formación y desarrollo tanto personal como académica del alumno (Sánchez, 2009). En la medida en que el alumno pueda observar que su profesor también "vive" la Universidad, se sentirá más motivado para participar de la vida estudiantil en el campus, y que la actividad y profesión docente también pueden ser atractivas.

El profesor universitario, se encuentra inmerso en organizaciones cuyas cultura y costumbres podrían tener un efecto tanto positivo como negativo en su motivación y por ende, en su involucramiento (Feldman, Paulsen, 1999). Por lo anterior, el compromiso del profesor en su

organización es un área de interés para cualquier IES, esto beneficia tanto al individuo, como a la institución y finalmente a los alumnos (Fjortoft, 1993).

El involucramiento de los profesores pudiera contemplarse en términos de las metas de enseñanza que ellos trazan, ya que afectan a sus estudiantes. Lesko señala que no existe una manera única de involucrarse como docentes y que el involucramiento depende tanto de alumnos como de profesores y del currículo. Esto es, no es una relación estática, sino en constante movimiento, ya que el involucramiento es creador de posibilidades (Lesko, 1986).

Los profesores involucrados se preocupan de llevar a cabo actividades docentes de calidad, por lo que su propio involucramiento permeará en beneficios para sus estudiantes (McLaughlin, Pfeifer, Swanson-Owens, Yee, 1986). Estos profesores involucrados, mantienen la creencia de que su trabajo es importante y que marcará una diferencia trascendente en la vida de sus alumnos (Berman, McLaughlin, 1980), este sentido de trascendencia es esencial para que el profesor pueda creer que su trabajo es significativo y necesario (Rosenholtz, 1986). La ausencia de significado en el trabajo del docente, marca un cambio en su compromiso profesional. Si su trabajo carece de significado, no existe una inspiración para realizarlo (Lortie, 1973). Los profesores que todos recordamos, son quienes han "tocado nuestras vidas", quienes con su esfuerzo y su pasión, nos han llevado de la mano al aprendizaje, pero, ¿qué tienen estos profesores involucrados que no tengan los que no lo están?... Palomba y Banta (1999) definen las "cuatro erres" del involucramiento de profesores: responsabilidad, recursos, recompensas y resistencia. Cuando los profesores aceptan la responsabilidad dentro de su papel como educadores, sienten que la institución confía en su sentido de responsabilidad, cuentan con los recursos para llevar a cabo su trabajo, se encuentran motivados por algún sistema de retribución o recompensa y el conocimiento de saber que su trabajo durará, es más fácil que puedan involucrarse y obtener este sentido de pertenencia.

El involucramiento invita a los profesores a ver su trabajo como una respuesta a las necesidades comunitarias, así como a poner sus habilidades y conocimientos disciplinares en servicio de la comunidad, integrar sus lecciones en la investigación y la enseñanza (Sandmann, Foster-Fishman, et.al, 2000). De esta forma, para cumplir con la meta del involucramiento, los profesores deben conjuntar su enseñanza, la investigación y el servicio a la comunidad, para poder resolver la problemática, retos y metas, ya sea que su comunidad, de su departamento, su universidad, su pueblo, estado, nación o la comunidad global (Ward, 2003). En algunos casos, el profesor se encuentra más involucrado con su propio departamento o área académica que con la propia institución en general (Fjortoft, 1993).

4. Factores relacionados con el involucramiento del profesor universitario

Entre los factores que se han relacionado como favorecedores del involucramiento de los profesores (Rutter, 1986), podemos encontrar: 1) el ambiente de la institución; 2) las tareas de la enseñanza; 3) habilidades de los estudiantes percibidas; 4) sentido de comunidad en la escuela o facultad; 5) participación del profesor en la toma de decisiones; 6) colaboración; y 7) reconocimiento por parte del staff.

Otros estudios han señalado que el involucramiento de profesores o su compromiso con una IES se relaciona con factores demográficos como edad y sexo, asociación religiosa, antigüedad en la institución y tipo de contrato (Niehoff, 1997). Se ha demostrado que el estilo de los administrativos y directivos² de una institución pueden influir sobre la moral y los sentimientos de pertenencia de los profesores (Angle, Perry, 1981; Morris, Sherman, 1981; Weiss, 1993). Si los profesores interactúan, colaboran y generan un sentido de comunidad entre sus pares, se puede lograr un mayor sentido de pertenencia y de espíritu de grupo (Feldman, Paulsen, 1999). Es por esto que el que los profesores se agrupen y puedan compartir

experiencias, les ayuda a sentirse más identificados y a aumentar su involucramiento.

Una buena comunicación y una relación de confianza entre el profesorado y la administración universitaria son factores clave para lograr el involucramiento de los profesores con la institución en general. En la medida en que los profesores se involucran con la institución y con la vida universitaria, se logra un mayor involucramiento en su trabajo, mayor compromiso organizacional, mayor comunicación creativa entre el profesorado y por ende, mejor enseñanza-aprendizaje (Miller, McCormack, Pope, 2000).

Por todo lo anterior, las IES deben fomentar y brindar oportunidades para la interacción alumno-profesor dentro y fuera del salón de clase. Romper las barreras existentes entre diversas áreas y departamentos. Se debe fomentar el involucramiento de los profesores en la vida universitaria, para lograr la participación de los estudiantes en ésta y poder enriquecer su experiencia educativa.

No existe sustituto para el involucramiento del profesor, ya que son ellos quienes desarrollan los programas, establecen relaciones institucionales, publicita los programas y se relaciona diariamente con los estudiantes en clase y en tutorías o asesorías (Kemerer, 1985).

5. Involucramiento, motivación y satisfacción

El involucramiento también está relacionado con la motivación. Un profesor motivado se puede involucrar. Algunos motivadores del involucramiento en profesores, descritos por (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006) son: control laboral (posibilidad de tener libertad de cátedra), acceso a la información (estar al tanto de las actualizaciones y decisiones de los directivos), apoyo de supervisores, clima institucional innovador (permite y alienta la creatividad) y clima social (favorece la interacción afable y comunicación activa entre pares y con el personal directivo y administrativo). Comúnmente se puede observar cierto grado de falta de motivación en los profesores que se refleja en la falta de involucramiento. Las IES deben promover y crear un ambiente de trabajo favorable donde se brinden las

condiciones necesarias para que se pueda desarrollar su trabajo, existan perspectivas de crecimiento personal y profesional y donde el profesor llegue a formar parte de la institución (Rosenholtz, 1986). El sentido de pertenencia es vital para lograr un involucramiento de los profesores que a la larga se reflejará en el involucramiento de los propios alumnos. Un profesor poco involucrado y poco motivado, sin entusiasmo en su trabajo, difícilmente podrá encontrar una respuesta favorable de parte de sus alumnos (Rutter, 1986).

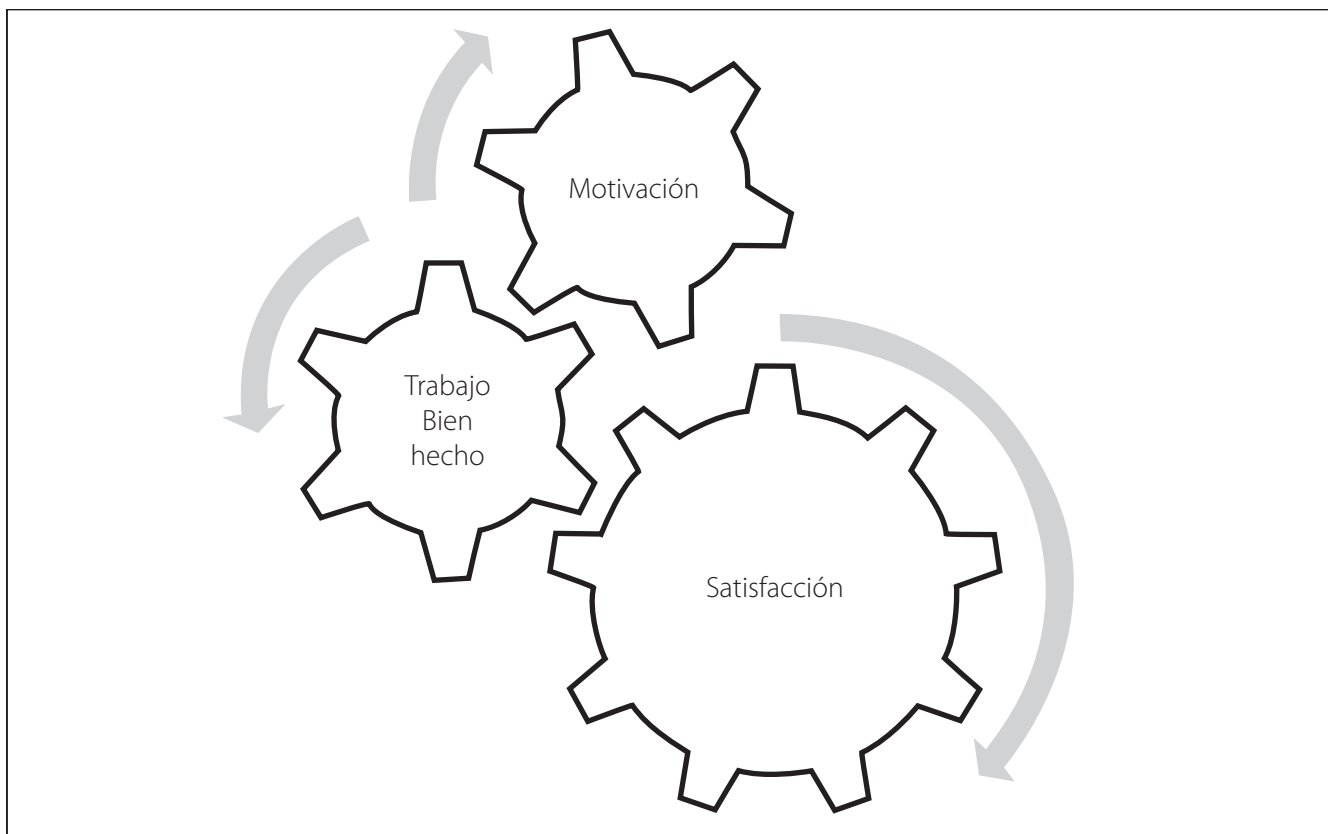
La motivación y la satisfacción laboral son dos conceptos de los que se habla frecuentemente como sinónimos y sin embargo, no lo son, para diversos autores el hablar de motivación es el hablar de una "fuerza

interna" que impulsa a la persona a realizar una tarea, mientras que la satisfacción es una actitud producto de un trabajo realizado.

La motivación es un impulso que permite mantener una continuidad en la acción, lo cual, acerca al cumplimiento de un objetivo, el cual al ser logrado, saciará una necesidad (Hernández C., 2006). La satisfacción laboral se define según Stoner, como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la sensación que se experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el fin que la reduce (Stoner, 1996).

Tradicionalmente, partimos de la percepción que cuando uno está motivado, realiza bien su trabajo y por ende, obtiene satisfacción (Figura 2). El modelo propuesto

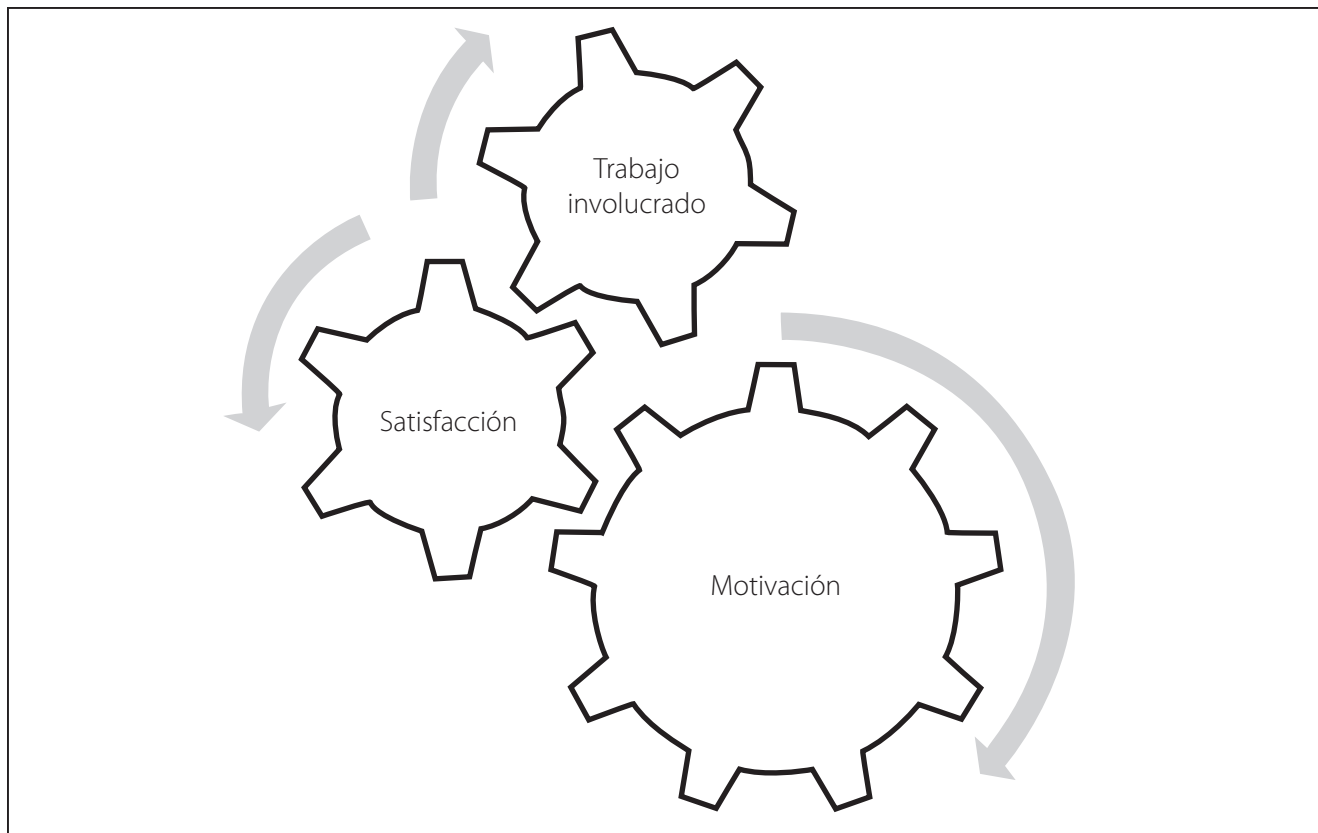
Figura 2. Ciclo tradicional de motivación-trabajo-satisfacción.



analizando el involucramiento del docente universitario, implica que todo esto podría derivarse del mismo sentido de involucramiento; un profesor involucrado realiza

trabajo involucrado, de lo cual se deriva la satisfacción y de ésta, nacerá nuevamente la motivación (Figura 3).

Figura 3. Ciclo del involucramiento del profesor universitario.



6. Conclusiones

Los profesores tienen un papel irremplazable dentro de la vida universitaria, y en el cumplimiento de la Misión Institucional; a pesar de esto, en muchas ocasiones se cuentan con expertos en diversas disciplinas, con poca o ninguna formación docente, quienes en muchas ocasiones desconocen el compromiso y obligaciones reales que implican adentrarse en la docencia universitaria.

El involucramiento del profesor puede definirse como su grado de compromiso y entusiasmo para llevar a cabo su labor docente y como miembro de la institución educativa en general. Toda IES debería tener como una prioridad el lanzar programas de involucramiento para profesores. Algunas IES dedican sus programas de involucramiento solamente a aquellos profesores con contratos fijos, con más horas, descuidando al resto, cuando realmente todo profesor universitario necesita conocer su institución, sentirse parte de ella y trabajar al unísono con todo el cuerpo docente para llegar al cumplimiento de los objetivos, la Misión y Visión universitarias.

Las IES deben asegurarse que todos los alumnos sean formados acorde con la Misión de cada institución, y cumpliendo con los objetivos formativos y perfil de egreso de cada programa, y para esto, deben contar con un cuerpo de profesores universitarios que no solamente se dediquen a compartir su conocimiento, sino que se sumerjan y vivan al máximo la experiencia universitaria, lo cual se traducirá, en un trabajo que parte de su involucramiento con la Institución y la docencia misma, que finalmente brindará satisfacción y de la cual partirá la motivación que requiere para generar un círculo virtuoso.

Notas

- 1 Una medida del desempeño del profesor en el aula que da cuenta de su involucramiento docente, es la valoración que hacen los alumnos de su práctica docente.
- 2 Si estos estilos favorecen la participación de las y los profesores en los procesos de toma de decisiones escolares, tanto académicas como administrativas, ellas y ellos perciben que su posición es más respetada (Weiss, 1993).

Referencias

- Angle H., Perry J. (1981). *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*; 26: 1-14.
- Armstrong M., (2006). "Organizational commitment and engagement", en Armstrong M. *A handbook of human resource management practice*. Tenth edition. Kogan Page Limited. London, UK.
- Bevan, H (1998). "How the process centered organization is changing our world", en *Human resource management journal*; 8, 1.
- Berman P., McLaughlin M. (1980). "Factors affecting the process of change", en *Milstein Ed. In schools, conflict, and change*. New York. Harper & Row Publishers.
- Carnegie Task Force on Teaching as a Profession. (1986). *A nation prepared: Teachers for the 21st century*. New York, Carnegie Forum on Education and the Economy.
- Chickering, A.W., L. Reisser. (1993). *Education and Identity*. 2nd ed. San Francisco, Jossey-Bass.
- De Garay A. (2005). *En el camino de la Universidad*. Eón Ediciones. México, D.F., pp. 101-122.
- De Miguel M. (2003). "Calidad de la enseñanza universitaria y desarrollo profesional del profesorado", en *Revista de Educación*; 331: 13-34.
- Ewell, P. (1997). "Organizing for learning: A new imperative", en *AAHE Bulletin*, 50: 3-6.
- Farber, B.A. (1984). "Teacher burnout: Assumptions, myths, and issues", en *Teachers Colleges Record*, 86 (2): 321-338.
- Feixas M. (2002). "El desarrollo profesional del profesor universitario como docente", Tesis Doctoral, UAB. Barcelona, España.
- Feixas M., Borrel N., Marqués P. (2000). *Cambio de cultura en las universidades catalanas del sXXI: funciones y competencias básicas del profesorado*. I Congreso Internacional de Docencia Universitaria. Barcelona.
- Feldman K., Paulsen M. (1999). "Faculty Motivation: The Role of a Supportive Teaching Culture", en *New Directions for Teaching and Learning*, 78: 71-78.
- Fjortoft N. (1993). "Factors predicting faculty commitment to the university". Presented at the Thirty-third annual AIR Forum, Chicago, IL.
- Foley T., Mackey W., Terry J. (1996). "Decentralization of faculty ownership: Keys to a successful assessment strategy". Paper presented at the Annual Meeting of the North Central Association, Chicago, IL. March 23-26.
- Galvis RS (2007). "De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias", en *Acción Pedagógica*, 16: 48-57.
- García-Guadilla (2002). *Tensiones y transiciones. Educación superior latinoamericana en los albores del tercer milenio*. Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo-CEN-DES-UCV. Nueva Sociedad.
- García Hoz, V. (1999). "La Universidad", en *La educación personalizada en la Universidad*. Tratado de Educación Personalizada dirigido por Víctor García Hoz, n.27, Madrid, Rialp, p. 48.
- González M.S. (2008). "El perfil del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los alumnos de las carreras de ciencias de la salud en educación superior". Tesis para obtener el grado de Doctor en Educación: Diagnóstico, medida y evaluación de la intervención educativa. México.
- Gorrochotegui A. (2005). "Compromisos de la docencia universitaria", en *Educación y Educadores*, 8, 105-121.
- Hakanen J, Bakker A., Schaufeli W. (2006). "Burnout and work engagement among teachers", en *Journal of School Psychology*, n.43: 495-513.
- Hernández C. (2006). "La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (caso de estudio plantel Iztapalapa)". Tesis para obtener el grado de: Maestro en Ciencias. www.asetic.com.mx/Investigaciones/Tesis_de_Grado.pdf.
- Hu S., Kuh G. D. (2003). "Diversity Experiences and College Student Learning and Personal Development", en *Journal of College Student Development*, 44(3), 320-334.
- Izarra D., López I., Prince E. (2003). "El perfil del educador", en *Revista Ciencias de la Educación*, 21. Recopilado de <http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/> el 12 de Agosto de 2010.
- Kemerer, F. R. (1985). "The role of deans, department chairs, and faculty in enrollment management", en *College Board Review*, 134, 4-8.
- Kuh, G. D., Hu, S. (2001). "The effects of student-faculty interaction in the 1990s", en *The Review of Higher Education*, 24(3), 309-332.
- Lesko, N. (1986). "Conceptualizing Teacher Engagement. National Center on Effective Secondary Schools". Madison, WI. Recopilado de http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1f/a4/89.pdf el 15 de noviembre de 2009.
- Lieberman, A., Miller, L. (1978). "The Social Realities of Teaching", en *Teachers College Record*, 86(1), 54-68.
- Lortie D.C. (1973). "Observations on teaching as work", en Travers, R.M.W. Ed. *Second handbook of research on teaching*. Chicago, Rand-McNally.
- Miller, M.T., McCormack T.F., Pope M.L. (2000). *Sharing authority in higher education: Faculty involvement in governance*. Report, San Jose State University, San Jose, CA.
- Morris L.V. (2008). "Faculty engagement in the Academy", en *Innovative Higher Education*, 33, 67-69.
- Morris J., Sherman J. (1981). "Generalizability of an organizational commitment model", en *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morse, J.A., Santiago, F. (2000). "Accreditation and faculty: Working together", en *Academe*, 86, 30-35.
- Niehoff N. (1997). *Job satisfaction, organizational commitment, and Individual and organizational mission values congruence: investigating the relationships*. Paper presented at the Annual Convention of the National Catholic Educational Association. Minneapolis, M.N. Recopilado de http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED417644&ERICExtSearch_SearchType_0=no&acno=ED417644 el 6 de Abril de 2010.
- Palomba, C.A., Banta T.W. (1999). *Assessment Essentials: Planning, Implementing, and Improving Assessment in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Pascarella, E. T., Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students: A Third Decade of Research*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Rosenholtz, S.J. (1986). "Organizational determinants of teacher commitment", en *Teaching and Teacher Education*, 2(2): 91-104.

- Rutter, R.A., Jacobson, J.D. (1986). *Facilitating Teacher Engagement*. National Center on Effective Secondary Schools, Madison, WI. Recopilado de http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1e/5f/9d.pdf el 16 de noviembre de 2009.
- Salanova M., Schaufeli W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial, Madrid, España.
- Sánchez, F. (2009) *¿Nostalgia, mimetismo o nuevo humanismo?* Conferencia impartida durante las "Conversaciones Universitarias sobre la Universidad Católica del Siglo XXI", celebrada el 29 de enero de 2009 en la Universidad Francisco de Vitoria, Madrid, España. *Dux in Veritate*. 2009(2): 25-34.
- Sandmann, L.R., Foster-Fishman, P.G., Floyd, J., Rauhe, W., & Rosaen, C. (2000). *Managing Critical Tensions: How to strengthen the scholarship component of outreach*. *Change: The Magazine of Higher Learning*; 31(1): 44-52.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2010). "Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept", en: Bakker A., Leiter M. (2010) *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. New York. Pp. 10-24.
- Sorcinelli, M. D. (1991). *Research Findings on the Seven Principles*. *New Directions for Teaching and Learning*, (47): 13-25.
- Steffy B.E., Wolfe M.P., Pasch S., Enz B. (2000). *The life cycle of the career teacher*. Corwin Press. California, USA.
- Stoner J. (1996) *Administración*. 5ª ed. Primera parte. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, p. 638.
- Torres A., Ruiz J., Alvarez, N. (2007). "La autotransformación del estudiante universitario: mas allá de la formación integral", en *Revista Iberoamericana de Educación*, 43(4):1-9.
- Valdés S., Álamo G. (2007). "Perfil del médico como docente para educación superior", en *Formación Gerencial*, 7: 246-278.
- Ward, K. (2003). *Faculty service roles and the scholarship of engagement* (ASHE-ERIC Higher Education Report, v. 29, n. 5). Hoboken, NJ: Jossey-Bass, in coop. with ERIC Clearinghouse on Higher Education, Association for the Study of Higher Education, Graduate School of Education and Human Development, the George Washington University.
- Weiss C. (1993). "Shared Decision Making about What? A Comparison of Schools with and without Teacher Participation", en *Teachers College Record*, 95, 1, 69-92.

