

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**Determinantes motivacionales para aumentar la  
eficiencia en las actividades de investigación de  
los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de una  
Universidad Publica en el año 2017**

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTA**

**GRISELDA FLORES ARRIAGA**

**DRA. EN EDU. ARACELI ROMERO ROMERO**

**TUTOR ACADEMICO**

**Noviembre, 2017**



Toluca, México a 26 de junio de 2017

**DRA. EN C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO**  
**PROFESOR (A)**  
**P R E S E N T E**

Por este conducto y en el marco de las nuevas disposiciones de la Legislación Universitaria, me permito invitarle a fungir como TUTOR ACADÉMICO para dirigir el Trabajo Terminal de Grado denominado: *"MEJORA MOTIVACIONAL PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN ACTIVIDADES DE LOS PROFESORES DE TIEMPO COMPLETO (PTC) DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL AÑO 2017"*, con número de registro 724/2017, que presenta la (el) C. Griselda Flores Arriaga con número de cuenta 0449937, egresada (o) de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la promoción 2015-2017.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para reiterarle mi más alta estima.

**ATENTAMENTE**  
**"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"**

*"2017, Año del centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"*

  
**M.A.E. VÍCTOR MANUEL ORTEGA GARCÍA**  
**COORDINADOR ESTUDIOS AVANZADOS**

c.c.p. Alumno.



Toluca, México a 9 de Octubre de 2017

Dra. en C.E.A ERENDIRA FIERRO MORENO  
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS  
PRESENTE

Por este conducto, me permito informarle que doy por concluida mi función como Tutora Académica del trabajo terminal de grado **"Mejora motivacional para aumentar la eficiencia en las actividades de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de una Universidad Pública en el año 2017"**, registrado con el número **724/2017**, desarrollado por la alumna **Griselda Flores Arriaga**.

Cabe aclarar que después de ser atendidas las observaciones señaladas, el título final es **"Determinantes motivacionales para aumentar la eficiencia en las actividades de investigación de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de una Universidad Pública en el año 2017"**.

Toda vez que se cumplen los requisitos metodológicos establecidos para tal efecto, por lo que extiendo mi autorización para que la interesada continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado de **Maestra en Administración de Recursos Humanos**

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

**Dra. en C. Ed. Araceli Romero Romero**

**TUTORA ACADÉMICA**



Fecha: 9 de octubre de 2017

Una vez que el (la) alumno(a) **Flores** **Arriaga** **Griselda**  
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre(s)

Egresada(o) de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, promoción 2015-2017, con número de cuenta 0449937, ha presentado de acuerdo al artículo 54 del Reglamento de los Estudios Avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México, el Trabajo Terminal de Grado titulado: "DETERMINANTES MOTIVACIONALES PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN DE LOS PROFESORES DE TIEMPO COMPLETO (PTC) DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL AÑO 2017". Que ha sido dirigido por el (la) Dra. en C. Ed. Araceli Romero Romero, quien ha emitido su aprobación final; por lo tanto se autoriza la impresión de los ejemplares requeridos, atendiendo las siguientes especificaciones de impresión:

- ❖ Entregar 1 ejemplar electrónico (PDF) del Trabajo Terminal de Grado a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A.
- ❖ Entregar a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A. Constancia de No Adeudo a la Biblioteca de la Facultad. Para el año 2017, la impresión de los ejemplares será en tamaño carta y empastado (pasta gruesa o pasta delgada) color marrón con letras doradas. El diseño de la portada se proporciona en archivo electrónico.

**ATENTAMENTE**  
**"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"**

*"2017, Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"*

**DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO**  
**COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS**



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y ESTUDIOS DE POSGRADO

## DEDICATORIA

Lo dedico a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por permitirme conocer a personas maravillosas durante esta etapa profesional.

A mis padres por darme la vida, por el apoyo incondicional, por sus consejos y sabiduría, ha sido un gran privilegio ser su hija, son unos padres ejemplares.

A mi hermana por ser un gran ejemplo a seguir, por la sabiduría, por creer en mí y por ser mi mejor amiga.

A la Doctora Araceli Romero y Michelle Gasca por la sabiduría, criterio, paciencia, motivación y orientación durante la elaboración de este trabajo terminal de grado.

A todos, infinitas gracias

## ÍNDICE

Índice .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	viii
Resumen .....	ix
Introducción .....	x
Capítulo 1. Marco Teórico Conceptual	
1.1. Motivación .....	1
1.2. Teorías motivacionales .....	3
1.2.1. Teoría de Maslow .....	3
1.2.2. Teoría de Herzberg .....	5
1.2.3. Teoría de Alderfer .....	7
1.2.4. Teoría de Lawler III .....	7
1.3. Condiciones motivacionales internas .....	8
1.4. Condiciones motivacionales externas .....	10
1.5. Desmotivación .....	12
1.6. Eficiencia .....	14
1.7. Indicadores de desempeño .....	15
1.7.1. Sistema Nacional de Investigadores .....	17
1.7.2. Importancia del PNPC en instituciones de Educación Superior .....	19
1.7.3. Elementos del Modelo de Evaluación del PNPC .....	21
1.7.4. Programa para el Desarrollo Profesional Docente .....	22
Capítulo 2 Marco Referencial	
2.1. Antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de México .....	25
2.2. Antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración .....	27
2.2.1. Visión .....	29
2.2.2. Misión .....	29
2.2.3. Valores .....	30
2.2.4. Directorio .....	30
2.3. Ley de Ciencia y Tecnología .....	31
2.4. Profesores de Tiempo Completo .....	32

2.4.1. Características de los Profesores de Tiempo Completo .....	34
2.4.2. Funciones de los Profesores de Tiempo Completo .....	35
Capítulo 3. Metodología de la investigación	
3.1. Tipo de investigación .....	37
3.1.1. Enfoque de la investigación .....	37
3.1.2. Diseño de la investigación .....	38
3.1.3. Alcance de la investigación .....	39
3.2. Entorno donde se desarrolla la investigación .....	39
3.3. Población y muestra de la investigación .....	40
3.3.1. Población .....	40
3.3.2. Muestra .....	40
3.4. Roles asumidos por el investigador .....	41
3.5. Métodos y técnicas por utilizar .....	42
3.6. Dimensiones e indicadores para la guía de entrevista .....	43
3.7. Hipótesis .....	46
Capitulo IV Presentación y análisis de resultados	
4.1. Presentación de resultados .....	47
4.2. Análisis de resultados .....	54
4.3. Discusión de resultados .....	56
Conclusiones y recomendaciones .....	65
Referencias bibliográficas .....	71
Apéndices .....	76

## Índice de tablas

Tabla 1 Vertientes PNPC .....	20
Tabla 2 Nivel de pertenencia al SNI del total de PTC .....	22
Tabla 3 Clasificación personal académico ordinario .....	34
Tabla 4 Clasificación por categorías personal académico .....	34
Tabla 5 Variable independiente y sus indicadores .....	43
Tabla 6 Relación de indicadores con teoría de Herzberg .....	44
Tabla 7 Entrevista semiestructurada con dimensión e indicador .....	45
Tabla 8 Rangos de Edad PTC .....	49
Tabla 9 Antigüedad PTC .....	49
Tabla 10 Pertenencia al SNI .....	53
Tabla 11 Pertenencia al Prodep .....	53
Tabla 12 Grado académico PTC .....	54

## Índice de figuras

Figura 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	4
Figura 2 Cuadro comparativo teoría Maslow- Herzberg .....	6
Figura 3 Impulso positivo .....	50
Figura 4 Apoyo de trabajo .....	50
Figura 5 Desmotivantes .....	51
Figura 6 Difusión .....	51
Figura 7 Aportación .....	52
Figura 8 Visualización .....	52
Figura 9 Calidad de vida de trabajo .....	61



## Resumen

El presente documento explica la importancia que tiene la incorporación de la motivación en las actividades que desempeñan los profesores de tiempo completo para que realicen su trabajo óptimamente y se logren los objetivos organizacionales, pero al existir carencia de motivación se pierde el compromiso por lo que desarrollan y se pierde la credibilidad en la institución al no garantizarse la calidad de conocimiento que se espera por no cumplir con los indicadores de calidad que rigen a una institución de educación superior.

Al ocurrir esta situación los profesores de tiempo completo pierden los beneficios otorgados por el gobierno federal mismos que a su vez les permiten continuar con su formación profesional, ya que en esta actualidad también se les exige que cuenten con una maestría e incluso un doctorado, sobre todo porque las generaciones que forman cuentan con posgrado.

En este mismo sentido dichos beneficios les permiten brindar un reconocimiento a la institución donde laboran, ya que contar con tales nombramientos garantizan que los conocimientos compartidos por ellos logren trascender y ser conocidos a nivel internacional sobre todo por las investigaciones que generan.

Por todo lo mencionado con anterioridad se considera relevante y necesario que los profesores cuenten con múltiples motivadores, pero principalmente los intrínsecos como generadores de armonía y compromiso en el área de trabajo y para que los profesores asuman tal compromiso deben ser informados adecuadamente por las autoridades para que conozcan los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar.

## **Introducción**

La sociedad se encuentra en una transición constante causada principalmente por la globalización, misma que ha beneficiado a la sociedad con la incorporación de las nuevas tecnologías y el acceso a información de todo el mundo, lo cual permite conocer lo que acontece a una corta velocidad.

El sector educativo no podía ser la excepción, ya que hasta las grandes universidades han tenido que evolucionar debido a las demandas generadas por la sociedad.

Por ello las universidades se han visto modificadas principalmente por cuatro vertientes, la primera de ellas generada por la alta demanda estudiantil por lo que se tiene que ofrecer diversidad en la especialización, es decir, modificar los planes de estudio de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, la segunda y tercera vertiente están conformadas por la calidad de educación y el financiamiento otorgado por el gobierno, donde para poder acceder a tales beneficios los organismos académicos deben cumplir con estándares que garantizan la calidad de educación y el deber por la mejora continua, así como el compromiso que se tiene para con la sociedad, aunque también es cierto que dichos beneficios son cada vez más limitados es necesario que aquellos organismos que aun cuentan con tal beneficio no los pierdan pues de no hacerlo perjudicarían a la institución, y por último la cuarta vertiente consiste en que los conocimientos que sean proporcionados en dichos establecimientos educativos sean benéficos y faciliten la incorporación de los estudiantes en el mercado laboral.

Estas cuatro vertientes son clave en las instituciones que pertenecen a la ANUIES, considerada como el principal promotor en la excelencia e innovación educativa. La ANUIES ha impulsado la creación de instituciones educativas, programas para la evaluación y acreditación de planes de estudio, certificación y reconocimiento del personal docente (Plan de desarrollo institucional: visión 2030, 2016, p. 7). Se requiere de un constante desarrollo de competencias tanto de los docentes como de los estudiantes para que puedan trabajar colaborativamente, ya que el cambio es constante.

Las instituciones de educación superior también son regidas por la Ley de Ciencia y Tecnología, misma que les permite acceder a beneficios otorgados por el gobierno federal y estatal con el fin de impulsar, desarrollar y consolidar la investigación para que tenga impacto no solo a nivel nacional sino internacional.

Tales beneficios consisten en estímulos, reconocimientos, financiamiento para proyectos, equipamiento, suministro de materiales y otorgamiento de becas.

Por ello una institución de educación superior logra eficiencia cuando brinda servicios de calidad y capacitación constante de los recursos humanos para el desarrollo de habilidades. Lo cual se logra considerando los indicadores de desempeño, que son parámetros que permiten un punto de comparación entre diversas instituciones y muestran la calidad de las mismas por los resultados que logran.

Muestra de ello es que los profesores de tiempo completo cuenten con el beneficio otorgado por el Conacyt, el cual consiste en la distinción de pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores, apoyo que logra la formación y consolidación de investigadores al someterlos a evaluaciones de acuerdo a la producción científica que generan proporcionándoles un nombramiento y una beca que les brinda reconocimiento a nivel nacional y permiten que la institución pertenezca al Programa Nacional de Posgrados de Calidad al garantizar que la institución fomenta la mejora continua del personal que labora en ella y por lo tanto los conocimientos que fomentan están a la vanguardia.

Otro indicador consiste en que los profesores de tiempo completo pertenezcan al Programa para el Desarrollo Profesional Docente, mismo que fomenta el trabajo en equipo, es decir, en cuerpos académicos donde un grupo de profesionales realizan aportaciones científicas para beneficio de la sociedad al ofrecer soluciones realistas a la misma, es financiado por la Secretaría de Educación Pública y consiste en apoyos (becas) para que asistan a congresos, realicen visitas científicas, adquieran materiales, solventen gastos en trabajo de campo, entre otros.

Por ello la importancia en motivar adecuadamente al personal que tiene mayor responsabilidad para con el organismo académico, es decir los profesores de tiempo completo.

Desafortunadamente existe carencia de estudios enfocados a la motivación de los profesores de instituciones de educación superior, se encuentra diversidad de estudios enfocados a estudiantes, pero se olvida a los principales protagonistas encargados de transmitir conocimiento.

Y es extraño que no sea suficiente la investigación enfocada a los docentes universitarios, pues ellos son los encargados de encaminar a las nuevas generaciones

En la facultad de contaduría y administración se encuentra la siguiente problemática en los registros de la UAEM de la Facultad de Contaduría y Administración los Profesores de Tiempo Completo que cuentan con reconocimiento SNI se encuentra debajo de la media con un resultado del 16%. (Secretaria de Planeación y Desarrollo Institucional, 2016, p. 95).

Además, algunos profesores se encuentran inconformes porque consideran que no son tomados en cuenta por la institución, ya que no son invitados a compartir sus investigaciones a la comunidad estudiantil. De igual forma el número de publicaciones generadas por algunos profesores no es tan ambicioso como se esperaría y esto de cierta forma impide que se logren los objetivos académicos.

Por lo que se plantea el siguiente objetivo general para esta investigación:

### **Objetivo General**

Explicar las determinantes motivacionales para aumentar la eficiencia en las actividades de investigación de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de una Universidad Pública en el año 2017.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el estado actual en el que se encuentran los profesores de tiempo completo?

- ¿Cuáles son los principales motivadores de los profesores de tiempo completo?
- ¿Qué es lo que desmotiva a los profesores de tiempo completo?
- ¿Qué impide que los profesores de tiempo completo pertenezcan al SNI?
- ¿Qué estrategias pueden motivar a los profesores de tiempo completo?

### **Objetivos Específicos**

- Describir el estado motivacional en el que se encuentran los Profesores de Tiempo Completo para aumentar la eficiencia en sus actividades sustantivas.
- Identificar los principales motivadores de los Profesores de Tiempo Completo.
- Informar lo que desmotiva a los Profesores de Tiempo Completo
- Determinar que impide que los Profesores de Tiempo Completo pertenezca al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- Proponer estrategias que ayuden a motivar a los Profesores de Tiempo Completo.

### **Justificación de la investigación**

Esta investigación resulta relevante porque está enfocada a los profesores de tiempo completo pues ellos como capital intelectual de una institución de educación superior tienen una función indispensable. No solo se trata de los encargados de generar conocimiento, se trata de aquellas personas que son guías, consejeros y colaboradores que tienen funciones relevantes para que la institución continúe vigente y sea muestra de excelencia educativa.

El que los profesores cumplan con los indicadores de calidad es indispensable para no perder el financiamiento del gobierno, pues tal beneficio les abre las puertas a nuevos horizontes con el fin de consolidar investigadores no solo a nivel nacional sino a nivel internacional.

Por ello resulta necesario que los profesores asuman su compromiso como colaboradores de la institución, ya que deben cumplir con los indicadores que

establecen las autoridades que las rigen y mostrar evidencias de la producción de su trabajo.

La crisis económica de 1982 agudizó la situación de reducir los recursos públicos destinados a la educación superior y los montos destinados a sueldos, infraestructura e investigación, revelando la baja prioridad que tiene el gobierno en el sector educativo (Santamaría, 2011).

Por ello resulta indispensable que los profesores que aún tienen la posibilidad de acceder a tales beneficios sean informados por las autoridades para que generen producción que les facilite el trámite y sea reconocida su labor al contar con nombramientos que logren diferenciarlos de otros profesores.

Cuestiones que lograrán aumentar la motivación de los profesores de tiempo completo y aumentar su compromiso institucional porque serán recompensados por la labor que realizan diariamente.

Por lo tanto, con esta investigación se brindarán recomendaciones que mejorarán la dinámica de trabajo actual por la que está atravesando la Facultad de Contaduría y Administración, ya que resulta necesario poder identificar los principales motivadores que logran armonía y compromiso institucional para acceder a los beneficios que como universidad perteneciente a la ANUIES tienen los profesores de tiempo completo.

Resulta **conveniente** porque los profesores de tiempo completo necesitan asumir un compromiso en un entorno con cambios muy turbulentos, necesitan mantenerse actualizados porque en caso contrario la sociedad que demanda de sus servicios tenderá a emerger a instituciones que les brinden mejores oportunidades de crecimiento, aunque pierdan los beneficios que les proporcionan las instituciones públicas.

Tiene una importante **relevancia social** porque entre más capacitados los gestores del conocimiento y fuente de experiencia los estudiantes podrán responder de manera oportuna a lo que acontece a su alrededor, ya que los profesores cuentan con el conocimiento que adquieren de diferentes partes del mundo y tienen una

actualización constante, no es conocimiento que se queda en los libros de texto, se trata de experiencias que viven por ser investigadores.

Esta investigación a su vez resultará de **utilidad metodológica** para poder crear instrumentos que les permitan a las autoridades llevar un control de la producción que generan los profesores de tiempo completo e identificar a los profesores que están cumpliendo con las actividades que les competen, así como las principales razones por las cuales no se cumplen con los estándares institucionales.

La tesis está conformada por un resumen, introducción, cuatro capítulos, conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo o marco teórico conceptual consiste en la mención de diversos conceptos de motivación, así como cuatro teorías motivacionales siendo la primera de ellas la teoría de Maslow considerando cada uno de los eslabones que la conforman, le sigue la teoría de Herzberg con sus dos factores (higiénicos y motivacionales), la teoría propuesta por Alderfer o teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) y por último la teoría de Lawler III o teoría de las expectativas. A continuación, se enlistaron condiciones motivacionales internas y externas, así como situaciones que muestran desmotivación. También se hace mención del término eficiencia, indicadores de desempeño, el Sistema Nacional de Investigadores, la importancia del Programa Nacional de Posgrados de Calidad en Instituciones de Educación Superior, así como los elementos del modelo de evaluación del PNPC y por último se menciona el Programa para el Desarrollo Profesional Docente.

El capítulo dos o marco referencial se inicia con los antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de México, posterior a ello los antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración, así como de su visión, misión, valores y directorio, la Ley de Ciencia y Tecnología haciendo mención del primer artículo, el segundo, el cuadragésimo tercero (43), cuadragésimo quinto (45) y quincuagésimo (50), los profesores de tiempo completo y por último las funciones de los profesores de tiempo completo.

Por su parte en el tercer capítulo se presentan todos los resultados hallados durante la observación y las entrevistas realizadas a los Profesores de Tiempo Completo en los dos organismos académicos que pertenecen a la Facultad de Contaduría y Administración, de igual forma se hace mención del análisis y discusión de los resultados.

El cuarto capítulo está conformado por las conclusiones y las recomendaciones que se hacen para mejorar la dinámica de trabajo actual.

Por último, se agregaron las fuentes de información consultadas y se anexan los apéndices que conforman la guía de entrevista y la transcripción de las entrevistas.



## Capítulo 1 Marco Teórico Conceptual

En el presente capítulo se abordarán diferentes conceptos de motivación, algunas de las teorías motivacionales para mostrar como para los teóricos existen diversos motivadores en las personas, se mencionan condiciones motivacionales internas y externas, de igual forma se trata el tema de desmotivación, eficiencia e indicadores de desempeño, el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), además se considera la importancia del PNPC en las instituciones educativas, el Modelo de Evaluación del PNPC y por último se hace mención del Programa para el Desarrollo Profesional Docente.

### 1.1. Motivación

“la *motivación* se define usualmente como algo que energiza y dirige la conducta” (Woolfolk en Ospina, 2006, p.158).

Pero de igual forma otros autores hacen mención de tres elementos que conforman la *motivación* como se logra ver en la siguiente definición considerándola como “procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

Siendo la *motivación* la causa que logra generar un cambio en el comportamiento del individuo la cual es determinada por la situación en la que se encuentre en ese momento.

También es considerada como un recurso para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización (Franklin, 2013).

Además, la *motivación* es un impulso generado en el interior del individuo que le permite alcanzar su realización personal y obtener una sensación agradable/gratificante (Marín y Velasco, 2005).

*Motivación* es un “termino general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 388).

Pero si el individuo no atraviesa por una necesidad que sea lo suficientemente fuerte no actuara.

Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “la *motivación* busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía” (en Chiavenato, 2011, p.41).

Y se gasta energía porque implica un esfuerzo, es decir que el individuo cambie la posición en la que se encuentra para conseguir lo que necesita.

Además de que todas las personas tienen diferentes necesidades que modifican su conducta influenciadas por la cognición, ya que la cognición actúa como un filtro que permite que el individuo vea y perciba el mundo de cierto modo y modificará su comportamiento dando origen al ciclo motivacional.

“El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento” (Chiavenato, 2011, p.42).

Así que al aparecer una nueva necesidad se pierde el equilibrio del individuo generándole cambios que lo llevan a portarse de diferente manera para lograr nuevamente ese estado de tranquilidad haciendo que el comportamiento se vuelva eficaz, pero en el caso contrario la persona se frustra y se vuelve agresiva, indiferente o apática.

En el ciclo motivacional puede existir la compensación o transferencia, situación que ocurre cuando no se logra satisfacer una necesidad por lo que la persona la sustituye por otra que resulta ser complementaria (Chiavenato, 2014).

La *motivación* es una de las tareas más simples, pero al mismo tiempo una de las más complejas al influir en los valores culturales y determinar las circunstancias bajo las cuales viven las personas (Dessler en Añez, 2006, p. 112).

Así que la *motivación* siempre será un proceso cíclico donde interminablemente se solucionarían problemas y necesidades a medida que éstas aparezcan permitiendo al individuo la adaptación a los cambios.

## 1.2. Teorías Motivacionales

La década de 1950 fue un periodo valioso para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon *teorías* específicas sobre ella (Robbins y Judge, 2009).

Las *teorías* más conocidas sobre *motivación* se relacionan principalmente con las necesidades humanas, situación por la cual las personas no logran comprender en su totalidad sus motivadores porque la mayoría de ellos son inconscientes.

### 1.2.1. Teoría de Maslow

En la pirámide de Maslow se explican las necesidades humanas de acuerdo con un rango de relevancia; donde las necesidades más importantes se encontraban en los eslabones inferiores, es decir en la base y conforme éstas se logran satisfacer se pueden considerar las necesidades de los eslabones superiores (Kotler y Keller, 2012).

Si el individuo no satisface las necesidades que se encuentran en la base de la pirámide no podrá subsistir, ya que estas necesidades garantizan su vida.

Como se menciona a continuación: “en la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias)” (Chiavenato, 2011, p.43).

Las necesidades de la base parecen ser las más sencillas, pero de ellas depende el desarrollo adecuado del individuo, ya que sin ellas el individuo puede enfermar y no rendir al cien.

“Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior,

y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior” (Robbins y Judge, 2009, p. 176).

Ya que las primeras se encuentran en la parte baja de la pirámide motivacional, mientras que las otras tres se encuentran en los eslabones más elevados como se aprecia en la figura 1.



*Figura 1* Jerarquía de las necesidades de Maslow. Tomada de Koontz, Wehrich y Cannice (2012, p. 391)

Necesidades de la pirámide de acuerdo con la jerarquía establecida por Maslow (Chiavenato, 2011, pp.43-44):

- a) Necesidades fisiológicas. Son necesidades esenciales o biológicas como: alimentación, sueño y reposo, abrigo, se caracterizan por la premura, ya que cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona, son necesidades innatas e instintivas.
- b) Necesidades de seguridad. la persona se protege de cualquier tipo de peligro.

Estas dos primeras necesidades de la pirámide están profundamente relacionadas con la supervivencia del individuo, ya que son cíclicas y reiteradas, se orientan a su conservación personal y tienen un ciclo motivacional corto.

- c) Necesidades sociales. De participación, aceptación, amistad, afecto y amor, el individuo no puede vivir aislado, pues necesita interactuar con otras

personas, pero cuando no es satisfecha esta necesidad las personas no se adaptan con facilidad a la sociedad y se aíslan.

- d) Necesidades de aprecio. Relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, con la confianza en sí mismo y el orgullo personal, el cual le genera sentimientos de poder, utilidad, confianza en sí mismo, pero en caso contrario generar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desánimo en actividades.

Las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de aprecio solo pueden satisfacerse por recompensas externas a la persona, tienen una realidad concreta y una vez satisfechas ya no motivan la conducta del individuo.

De igual forma estas son consideradas necesidades psicológicas.

- e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. El individuo emplea su propio potencial, ya que hace uso de sus talentos. La misma persona se da recompensas a sí misma, las cuales no son observables ni controlables por los demás. además de que se trata de una necesidad insaciable.

Además, es la síntesis de las demás necesidades.

### **1.2.2. Teoría de Herzberg**

“Frederick Herzberg desarrolló una *teoría de dos factores*, que distingue entre desmotivadores (factores que provocan insatisfacción) y motivadores (factores que causan satisfacción)” (Kotler y Keller, 2012, p. 161).

Donde la relación y actitud del individuo con su trabajo determinará el éxito o fracaso del mismo (Robbins y Judge, 2009).

La *motivación* de las personas para trabajar depende de dos factores los cuales se mencionan a continuación (Chiavenato, 2011, pp. 45-46):

- a) Factores higiénicos. son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa y de la administración, relaciones con el supervisor, competencia

técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, así como relaciones con los colegas. Por lo que constituyen aquellos factores con que las organizaciones suelen impulsar a los trabajadores, pero con limitada capacidad para influir de manera poderosa en su conducta.

- b) Factores motivacionales. Tienen que ver con las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos, ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente). Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, pero si son precarios, la reducen.

Para que haya mayor *motivación* en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo entre la teoría motivacional de Maslow y la teoría de Herzberg (figura 2):

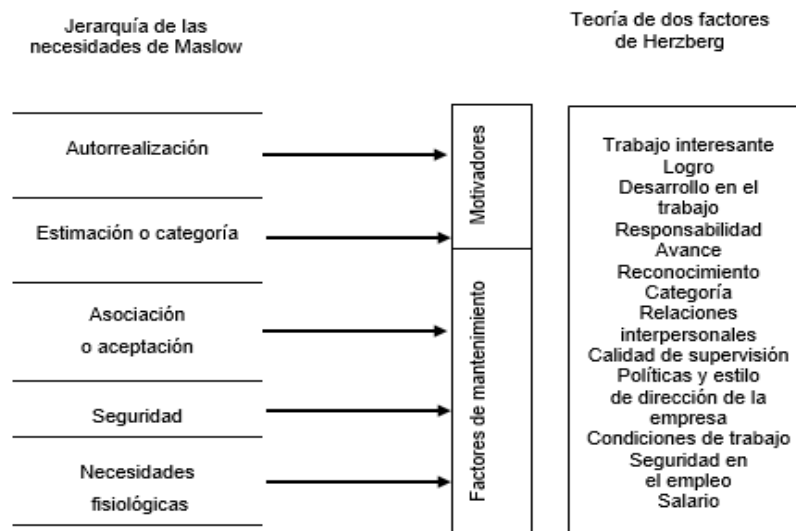


Figura 2. Cuadro comparativo teoría Maslow- Herzberg. Tomada de Koontz et al. (2012, p. 393)

### **1.2.3. Teoría de Alderfer**

Este modelo apareció en 1969 y fue propuesto por Clayton P. Alderfer (Arellano, 2010).

Esta teoría y es muy parecida a la teoría propuesta por Maslow, pero solo tiene 3 categorías (Koontz et al, 2012).

Se le denomina teoría ERG por las tres categorías que la componen por sus siglas en inglés (existence, relation, growth) siendo existencia, relación y crecimiento, es decir las tres necesidades centrales.

- Necesidades de existencia: que serían el equivalente a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- Necesidades de relación: que se refieren a la convivencia e interacción entre los individuos.
- Necesidades de crecimiento: autodesarrollo, creatividad, crecimiento y competencia, el desarrollo profesional.

Lo que la hace diferente a la de Maslow es la afirmación de que la persona puede estar motivada al mismo tiempo por diferentes necesidades.

No muestra un patrón rígido como el de Maslow donde tienen que pasar de una necesidad a otra de forma jerárquica.

Aunque es claro que esta teoría reconoce que la importancia puede variar para cada individuo (Arellano, 2010).

De igual forma afirma que si una necesidad de crecimiento no es satisfecha puede regresar a los niveles más bajos, lo cual cumple con el principio de frustración - regresión.

### **1.2.4. Teoría de Lawler III**

Teoría propuesta por Lawler III, también conocida como teoría de las expectativas.

“Lawler III encontró que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos en los individuos, como el compañerismo y la dedicación a la organización” (Chiavenato, 2011, p. 48).

Existen dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Por lo que el dinero actúa como un medio para poder adquirir muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades para el individuo.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible.

### **1.3. Condiciones motivacionales internas**

Dentro de las condiciones motivacionales internas se encuentran todos aquellos fenómenos que tienen origen en el interior del individuo (fisiológico, psicológico y psicosocial (Marín y Velasco, 2005).

Las recompensas intrínsecas incluyen una sensación de logro o autorrealización.

Estas recompensas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado (Robbins y Judge, 2009).

Es decir, se basan principalmente en elogios por el desempeño del individuo y al no realizarlos se puede perder su compromiso por realizar las actividades eficientemente al no ser reconocida su labor.

Dentro de esta categoría se incluyen logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento (Marín y Velasco, 2005)



Que permiten la mejora continua del individuo, el uso de sus conocimientos para lograr las metas, tener una adecuada convivencia con otras personas y ser admirado por las mismas.

Este tipo de reconocimientos son gratuitos por lo tanto no implican un gasto extra para la organización, más que un simple “gracias” o “lo hiciste muy bien”, “sigue así” que logran que en el individuo aumente su confianza en el desempeño de su trabajo.

A continuación, se hace mención de ellos:

- Logro y reconocimiento en el trabajo, es decir que lo que desempeñan en su campo laboral sea considerado importante por la organización de la cual forman parte.
- Responsabilidad, para mostrar a los trabajadores la importancia de las funciones que desempeñan para que exista ese compromiso al desarrollar de la mejor forma posible el trabajo.
- El trabajo por sí mismo, el que desarrollen un trabajo que les gusta permite que trabajen de forma agradable.

En referencia al trabajo González (2003) sostiene que:

Las personas desarrollan tres tipos de relación con su trabajo: como trabajo, como carrera o como vocación, que predicen las metas que la gente persigue en el mismo. Quienes experimentan su profesión como trabajo se centran en los aspectos económicos más que en el placer o realización personal. Los que lo ven como carrera, en el avance profesional dentro de la estructura ocupacional. Y, por último, quienes lo definen como vocación, en el disfrute que acarrea su realización y en el trabajo socialmente útil. (en Lobato y Madinabeitia, 2011, p. 38)

Por otro lado, el interés, la variedad y la significatividad son considerados como aspectos motivadores en el trabajo al permitir que el trabajo sea interesante y las personas tenderán a valorarlo aún más (Tijerina, 2011).

De igual forma si el trabajo tiene variedad desempeñaran diferentes actividades laborales generando significatividad, es decir impacto en sus vidas al considerar el trabajo que desempeñan como importante para sí mismos y para los demás.

Las características mencionadas con anterioridad permiten alejar en los trabajos la monotonía y el aburrimiento en la vida de los individuos.

Hackman y Oldhman refieren que la retroalimentación en el trabajo juega un papel importante al aportar información clara y directa sobre la eficacia de las actividades desempeñadas por los individuos (citado *ibidem*).

La retroalimentación permite que los individuos identifiquen sus puntos débiles y se esfuercen por mejorar.

Todos los aspectos mencionados con anterioridad permiten que los individuos tengan un efecto de satisfacción duradero y relacionado directamente con la productividad.

#### **1.4. Condiciones motivacionales externas**

Muchas organizaciones se centran en las condiciones motivacionales externas olvidando los que se mencionaron con anterioridad a pesar de que llegan a ser motivadores de largo plazo.

Las condiciones motivacionales externas también son llamados extrínsecos e implican todos aquellos incentivos que derivan del desempeño del individuo.

Las extrínsecas incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero (Koontz et al, 2012).

Dentro de esta categoría se encuentra la supervisión, grupos de trabajo, el contenido del trabajo, salario y promoción (Marín y Velasco, 2005).

Si la paga se basa en el desempeño individual existirá resistencia por trabajar en equipo, mientras que si se basa en el desempeño grupal algunas

personas no se pueden involucrar en el desempeño del trabajo dejando que algunos trabajen de más, por ello es necesario hacer una combinación de ellos para evitar tal situación.

Por lo que esta categoría involucra todo aquello con lo que interactúa el individuo como son sus compañeros de trabajo y el puesto de trabajo y estos factores propiamente motivacionales permiten que el individuo se sienta a gusto con las actividades que realiza.

A continuación, se hace mención de ellos:

- Crecimiento y progreso laboral, es decir tener ascensos en el trabajo es una forma de retribuir el esfuerzo desempeñado por los individuos.
- Condiciones de trabajo, al proporcionar los materiales y recursos necesarios para desempeñar de forma adecuada el trabajo.
- Remuneración laboral, al ser un importante resultado del trabajo desempeñado por las personas que les permite obtener bienes materiales, así como cierto estatus y prestigio social (Tijerina, 2011).
- Relaciones interpersonales, o bien conocidas como el ambiente social donde la interacción entre compañeros permite la formación de grupos de trabajo donde pueden participar, colaborar, compartir, aprender, formar amistades duraderas y armonía en el sitio de trabajo.
- Participación, a las personas les gusta participar, que se les dé la oportunidad de ofrecer sugerencias, que se les considere como personas, es decir que pueden aportar a la organización.
- Estabilidad y seguridad laboral, al proporcionar a los individuos una retribución económica constante y de crecimiento profesional dentro de la institución en la cual laboran.

## 1.5. Desmotivación

La desmotivación hace referencia a la carencia de motivación que muestran las personas hacia todas aquellas actividades que realiza.

Situaciones como las que se presentan a continuación son muestra de que existe desmotivación en los individuos:

**Ausentismo:** definido como la inasistencia frecuente en el trabajo que provoca dificultad en la organización para su adecuada operación y para que se alcancen los objetivos. De igual forma provoca que el flujo del trabajo se vea interrumpido y provoca el retraso de decisiones importantes, disminuyendo la calidad del mismo (Robbins y Judge, 2009).

**Estrés:** por la sobrecarga de trabajo el deber de realizar un elevado número de tareas de alta responsabilidad, obtener buenos resultados, y además en un plazo breve de tiempo, puede resultar estresante en tanto que el profesor percibe que no va a ser capaz de hacer frente a todas las demandas que se le exigen (Silvero, 2007).

El cual se asocia con una mala adaptación que tiene la persona con el medio donde trabaja causado por la falta de apoyo que percibe.

Lo que constituye así una percepción de desproporción entre lo que él considera que es capaz de hacer y lo que se le exige.

**Desinterés en el trabajo:** carencia de involucramiento en lo que desarrolla, lo cual genera que el trabajo no sea de calidad.

**Falta de comunicación:** ya que la información no fluye adecuadamente hacia ninguno de los niveles y no se comunica con claridad lo que se necesita, además de supuestos no aclarados o ignorados y mensajes mal expresados.

**Desconfianza, amenaza y temor:** factores que minan la comunicación donde las personas tienden a cerrarse, a ponerse a la defensiva y a distorsionar la información (Koontz et al, 2012).

Ambigüedad de rol: el profesor percibe que no existe claridad ni precisión en aquello que se espera de él como docente (Smylie en Silvero, 2007).

Es por ello por lo que resultan afectadas sus percepciones de competencia, al hacer evidentemente difícil realizar bien su trabajo por no saber qué es lo que exactamente debe realizar y en consecuencia que se espera de él.

Atención deficiente: al no brindar importancia a las aportaciones o sugerencias que hace el personal al líder de la organización ocasionado su malestar al no sentirse valorado.

Conductas que se apartan de las normas de comportamiento de trabajo: o también llamada conducta antisocial, es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas de la organización, amenazando el bienestar de la organización y de los que la integran (Robbins y Judge, 2009).

Situaciones como chismes, robos e insultos son evidencia de conductas que alteran la armonía de convivencia entre los individuos.

Monotonía: desencadena el aburrimiento en el personal, de igual forma logra que se pierda el interés en las actividades a desarrollar al no ser un reto que requiera de un esfuerzo mayor al que realiza continuamente.

Malas relaciones laborales: que provocan que la convivencia entre compañeros no resulte agradable, situaciones como no recibir información que se requiere oportunamente provoca la falta de cohesión en las actividades que involucran a muchos integrantes, por lo que se entorpece el trabajo y se conduce a pérdidas.

Quejas: si el salario se percibe como bajo por la persona, o bien no resulta congruente con las exigencias del trabajo que desempeña provocará en el individuo desmotivación, al percibir que está siendo manipulado por la organización, siendo un detonante de la disminución de su desempeño.

## 1.6. Eficiencia

“La *eficiencia* constituye una de las mayores potencialidades al hacer uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos” (Rodríguez y García, 2012, p. 6).

Es decir, la *eficiencia* engloba muchos elementos que permiten brindar un servicio de calidad y lograr los objetivos organizacionales, además de ser la resultante de la relación entre los objetivos alcanzados y las condiciones en que se trabaja.

Además “se considera que una organización es *eficiente* si está estructurada para asistir en el logro de objetivos empresariales, con un mínimo de consecuencias o costos no previstos” (Koontz et al, 2012, p. 591).

Razón por la cual es necesario invertir en la capacitación del personal para poder incrementar su *eficiencia personal* y lograr eficacia organizacional, y la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados es fomentando el trabajo colaborativo/en equipo.

Por otro lado, la popularidad de los equipos de trabajo es considerada como: “un *medio eficaz* para administrar y democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de los empleados” (Robbins y Judge, 2009, p. 323).

Por ello la *eficiencia* permite el desarrollo de habilidades, así como el uso de los medios y recursos que se tienen disponibles.

De igual forma se define *eficiencia* como “los procedimientos o recursos utilizados por el agente de enseñanza para promover aprendizajes significativos” (Díaz en Chirinos y Padrón, 2010, p. 484).

Ya que la enseñanza brinda conocimientos que ayudan al discente a desarrollar todas sus potencialidades, a ser agente de cambio y brindar respuestas a las problemáticas que enfrenta en el medio laboral.

Tan importante es la *eficiencia* en las empresas que fortalece su calidad de vida organizacional, ya que pertenece al trabajo interno de la organización.

A continuación, se hace mención de algunos indicadores de eficiencia en las Instituciones de Educación Superior.

### **1.7. Indicadores de desempeño**

De acuerdo con la UNAM “el *indicador* es un elemento crucial que da la pauta del grado de cumplimiento” (UNAM, 2014, p. 1).

Es decir, un *indicador* es una variable que ayuda a evaluar los resultados de un organismo.

De igual forma un *indicador* es: “un parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos” (Carot, 2012, p. 30).

Además, permiten hacer un comparativo con otras instituciones, valorar el comportamiento de una entidad académica, promover la rendición de cuentas y vincular en su cálculo a las áreas administrativas con las académicas (UNAM, 2014).

A su vez los indicadores son muestra de la calidad al mostrar los resultados que obtiene una organización.

“Pueden representar la realidad del mismo modo que lo hacen los mapas, que no recogen todos los detalles, pero pueden servir de ayuda y de guía en la búsqueda de los caminos deseados” (Carot, 2012, p. 29).

Es decir, muestran los resultados obtenidos de acuerdo con los recursos disponibles de la organización.

Las propiedades que deben cumplir los indicadores son:

- Pertinencia.
- Validez.
- Fiabilidad.
- Comparabilidad.
- Comunicabilidad.
- Resistencia a la manipulación.

- Factibilidad.
- Economía.
- Vinculación con los objetivos.

El Sistema Básico está organizado en tres grandes dimensiones: estructura, resultados y contexto, donde cada una de las dimensiones se subdivide en dimensiones y categorías siendo estas las que se mencionan a continuación (Carot, 2012):

- Estructura: que incluye indicadores relacionados con lo que son y lo que hacen las instituciones de educación superior. Sus sub-dimensiones son:
  - Perfil: recoge los datos básicos generales y la información sobre los distintos colectivos de la institución.
  - Oferta: información sobre las titulaciones y sus características.
  - Infraestructuras: espacios, recursos, TIC, etc.
- Resultados: refleja los resultados que la institución obtiene, y se clasifica en tres sub-dimensiones que coinciden con las tres grandes misiones de la universidad:
  - Enseñanza.
  - Demanda: nuevos estudiantes, nivel con el que acceden y de dónde proceden.
  - Matrícula: características de los alumnos matriculados.
  - Recursos humanos relacionados con el proceso de enseñanza
  - Resultado:
    - durante el proceso (abandono).
    - al final del proceso (rendimiento, eficiencia, egresados).
    - y en el mercado laboral (empleabilidad, satisfacción con la formación y con el empleo).
- Investigación: trata de reflejar las actividades relacionadas con la producción de conocimiento:
  - Producción: producción científica de los miembros de la institución.



- Recursos: tanto públicos como privados en investigación, desarrollo e innovación.
- Transferencia/Extensión: la llamada tercera misión de la educación superior es quizá la más difícil de medir debido a su naturaleza y a la diversidad de actividades que abarca. En el modelo propuesto se han considerado dos categorías:
  - Patentes: que son un reflejo de las actividades de transferencia.
  - Formación continua: que recoge las actividades educativas complementarias al sistema formal.
- Contexto: información sobre la estructura económica y educativa del entorno donde se encuentra la institución.

A continuación, se menciona el Sistema Nacional de Investigadores, el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, así como el Programa de Desarrollo Profesional que hacen mención de los indicadores de desempeño que deben cumplir las Instituciones de Educación Superior.

Es importante considerar estos *indicadores*, ya que muestran la calidad educativa proporcionada por los académicos, siendo de calidad si logra las metas y objetivos previstos, proporciona contenidos valiosos y útiles, además cuentan con los recursos necesarios (Marques en Cardoso y Cerecedo, 2011).

Las Instituciones de Educación Superior deben considerar diferentes indicadores para demostrar que los conocimientos que se imparten son de calidad para los estudiantes que reciben

### **1.7.1. Sistema Nacional de Investigadores**

“El Sistema Nacional de Investigadores fue creado por acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación en julio de 1984 para reconocer la labor de aquellas personas que se dedican a producir conocimiento científico y tecnología” (Conacyt, 2017, p. 1).

Los miembros que conforman el Sistema Nacional de Investigadores representan todas las disciplinas científicas del país a través de agrupaciones

que se encuentran laborando en instituciones de educación superior y en centros de investigación.

Este reconocimiento promueve y fortalece la calidad de la investigación científica y tecnológica e innovación en el país a través de la evaluación, logrando que se formen y consoliden investigadores del más alto nivel otorgando un nombramiento de investigador nacional y estímulos económicos a todas aquellas personas que generan calidad y prestigio en las contribuciones científicas.

Y contribuye a que se instalen grupos de investigación de alto nivel académico en todas las entidades federativas.

Para realizar su labor el Sistema Nacional de Investigadores establece criterios confiables y válidos para evaluar las actividades de investigación que llevan a cabo académicos y tecnólogos. En este ordenamiento jurídico se define su organización y funcionamiento, las condiciones de elegibilidad, los lineamientos que se siguen para nombrar a las comisiones dictaminadoras y la forma como llevan a cabo sus tareas. Por último, incluye los beneficios que se adquieren con la pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores y los períodos de duración de los nombramientos. (Conacyt, 2017, p. 3)

Los criterios de selección que considera el Conacyt para participar en los concursos de selección consisten en:

- Realizar habitual y sistemáticamente actividades de investigación científica o tecnológica.
- Presentar los productos del trabajo debidamente documentados.

Y además cumplan alguno de los siguientes requisitos:

- Tener un contrato o convenio institucional vigente.
- Demostrar con documento oficial original y actualizado el préstamo de servicios de por al menos 20 horas a la semana en actividades de

investigación científica o tecnológica, ya sea en sector público, privado o social.

- En el caso de instituciones o centros de sector privado y social deben estar inscritos en el RENIECYT y deberán tener suscrito y vigente un convenio de colaboración con el SNI.
- O actividades de investigación científica o tecnológica de tiempo completo en el extranjero y ser mexicano.

La convocatoria para pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores es publicada anualmente.

### **1.7.2. Importancia del PNPC en Instituciones de Educación Superior**

Las instituciones a las que se otorga el PNPC (Programa Nacional de Posgrados de Calidad) son solo aquellas instituciones que han cumplido los más altos estándares de calidad y pertinencia (Marco de referencia Conacyt, 2015, p. 4).

El PNPC fomenta la mejora continua y el aseguramiento de la calidad del posgrado nacional, para incrementar las capacidades científicas, humanísticas, tecnológicas y de innovación del país, que incorporen la generación y aplicación del conocimiento como un recurso para el desarrollo de la sociedad y la atención a sus necesidades, contribuyendo así a consolidar el crecimiento dinámico y un desarrollo más equitativo y sustentable del país (Galindo, 2017).

De acuerdo con el marco de referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado presenciales del año 2015 refiere que los programas que resultan aprobados en el proceso de la evaluación académica se integran en el Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad.

Para la operación del PNPC se han considerado dos vertientes:

- El padrón Nacional de Posgrado (PNP), con dos niveles:
  - Programas de competencia internacional
  - Programas consolidados

- El Programa de Fomento a la Calidad (PFC), con dos niveles:
  - Programas de consolidación
  - Programas de reciente creación

Haciendo un total de cuatro niveles los cuales se mencionan a detalle en la **Tabla 1**:

**Tabla 1**  
*Vertientes PNPC*

<b>Competencia internacional</b>	Programas con una productividad académica relevante de estudiantes y profesores con colaboraciones en el ámbito internacional	Productividad académica asociada a las líneas de generación y aplicación del conocimiento. Codirección de tesis con académicos de instituciones nacionales o internacionales Movilidad de Profesores en instituciones nacionales o internacionales Coautoría de artículos con académicos extranjeros o de otras instituciones nacionales. Colaboración en proyectos de investigación y/o desarrollo tecnológico con académicos nacionales e internacionales.
	<b>Consolidados</b>	Programas que tienen reconocimiento nacional por la pertinencia e impacto en la formación de recursos humanos de alto nivel, en la productividad académica y en la colaboración con otros sectores de la sociedad.
	<b>En desarrollo</b>	Programas con una prospección académica positiva sustentada en su plan de mejora y en las metas factibles de alcanzar en el mediano plazo.
	<b>De reciente creación</b>	Programas que satisfacen los criterios y estándares básicos del marco de referencia del PNPC y que no tenga una antigüedad mayor a 4.5 años en doctorado y 2.5 en maestría y especialidad.

Fuente Marcos de referencia (2015, pp.6-7)

De acuerdo con el CONACYT los beneficios que genera el PNPC en las instituciones:

- Reconocimiento por la SEP y el CONACYT a los programas académicos por su calidad académica.
- Becas para los estudiantes de tiempo completo que cursan los programas académicos registrados en la modalidad presencial.
- Becas mixtas para los estudiantes de programas registrados en el PNPC en cualquier modalidad.
- Becas posdoctorales a los egresados de programas de doctorado registrados en el PNPC.

### 1.7.3. Elementos del Modelo de Evaluación del PNPC

Considerados como los determinantes para el desarrollo y operación de un programa de buena calidad (Marco de referencia Conacyt, 2015, p. 16).

El primer elemento consiste en el *compromiso institucional* que garantiza la calidad del programa para el adecuado desarrollo profesional de todos aquellos que cursen el posgrado, el segundo se refiere al *análisis* que se realiza al programa de estudios que de acuerdo con los resultados que se obtengan se logre su permanencia en el PNPC y el último elemento consiste en un *plan de mejora*, es decir realizar cambios si existe alguna contingencia en el programa y donde la institución se compromete a realizar un plan de mejora.

Donde resulta relevante involucrar a los integrantes del programa para que logren una autoevaluación del programa e identifiquen fortalezas y debilidades en el mismo, en este mismo sentido también resulta relevante fortalecer el programa con la apertura de nuevas plazas, apoyo administrativo para tareas del programa y presupuesto para actividades académicas y de vinculación.

Pues uno de los propósitos del PNPC es “consolidar la cultura de evaluación en las instituciones de educación superior y los centros de investigación para afrontar con éxito los retos del posgrado” (Marco de referencia Conacyt, 2015, p. 23).

Por lo que el plan de estudios debe responder a las nuevas demandas estudiantiles para lograr su desarrollo y evolución.

Por ello resulta relevante que del núcleo académico básico, es decir el grupo de profesores de tiempo completo que dirigen un programa de posgrado en alguna área de conocimiento al menos el 80% del total de ellos cuente con productos originales (artículo indizado o arbitrado, capítulo de libro, libro (ISBN), presentación de trabajos en congresos afines al programa) por año, en los últimos 5 años, congruentes con las Líneas de Generación y/o Aplicación de Conocimiento (LGCA) (Anexo A Conacyt, 2015, p.7)

Por lo que es necesario que “el personal académico tenga experiencia y una alta productividad en investigación o innovación, generando por lo menos un producto anual ya sean publicaciones, patentes o desarrollos tecnológicos” (Marco de referencia, 2015, p. 28)

Como muestra del compromiso institucional y para fortalecer el programa al cual pertenecen lo ideal es que tengan el nivel de pertenencia al SNI como se aprecia en la **Tabla 2**.

**Tabla 2**  
*Nivel de pertenencia al SNI del total de PTC*

<b>NIVEL</b>	<b>Maestría</b>	<b>Doctorado</b>
<b>Reciente creación</b>	30% del total de los PTC deberá pertenecer al SNI	
<b>En desarrollo</b>	40% del total de los PTC deberá pertenecer al SNI	
<b>Consolidado</b>	60% del total de los PTC deberá pertenecer al SNI y al menos el 40% del total de los PTC en el nivel I, II y III	
<b>Competencia</b>	60% del total de los PTC deberá pertenecer al SNI y al menos el 40% del total de los PTC en el nivel I, II y III	
<b>Internacional</b>	40% del total de los PTC en el nivel II y III	

*Nota: Estructura del Personal Académico para Posgrados de Calidad. Fuente: Anexo A Conacyt (2015, p. 5)*

Por lo que toda institución que pertenezca al PNPC garantiza la calidad de los conocimientos que poseen los Profesores de Tiempo Completo, ya que constantemente son evaluados y a través de los productos que generan como logran demostrar que los conocimientos con los que cuentan están a la vanguardia y son capaces de dar respuestas a problemáticas sociales y a su vez son capaces de transmitir ese conocimiento a los discentes que están en formación.

#### **1.7.4. Programa para el Desarrollo Profesional Docente**

El PRODEP tiene como objetivo principal:

Profesionalizar a los Profesores de Tiempo Completo (PTC) para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación, con responsabilidad social, además se articulen y consoliden en cuerpos académicos y con ello generen una

nueva comunidad académica capaz de transformar su entorno. (Diario Oficial, 2015, p. 1)

Los Cuerpos Académicos son grupos de Profesores de Tiempo Completo que comparten una o varias líneas de generación y aplicación innovadora de conocimiento (LGCA) en temas disciplinares o multidisciplinarios y en conjunto de objetivos y metas académicos (Hernández, 2013, p.49).

Este apoyo otorgado por la SEP (Secretaría de Educación Pública) permite que los profesores logren consolidar las líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento y por ello formar profesionales responsables y competitivos.

De acuerdo con de la Secretaría de Educación Pública (Diario Oficial, 2016, pp. 28-29) las acciones que apoya el PRODEP son:

- Visitas científicas (estancias de profesores/as y estudiantes): Son estancias para que los integrantes del CA o los estudiantes involucrados en el proyecto realicen visitas a la sede de CA consolidados o grupos de investigación equivalentes con el propósito de llevar a cabo actividades que contribuyan al desarrollo de las líneas de investigación que cultivan los integrantes de los CA visitantes. La asistencia a eventos académicos como congresos, coloquios, etc., no se considera como una visita científica.
- Profesores/as visitantes: Son estancias de profesores/as provenientes de CA consolidados o grupos de investigación equivalentes que contribuyan al desarrollo de las líneas de investigación del CA anfitrión.
- Adquisición de materiales, consumibles y accesorios menores.
- Adquisición de Infraestructura Académica (Bienes muebles) para el trabajo de investigación.
- Apoyo para la formación de recursos humanos (apoyos para estudiantes que coadyuven al desarrollo de los proyectos de investigación de los CA y que, preferentemente, desarrollen su tesis y obtengan su título).

- Gastos de trabajo de campo.
- Apoyo para mantenimiento de seres vivos (biotérios).
- Asistencia a congresos para la presentación de trabajos que incidan en el desarrollo del proyecto y hasta por un máximo de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) por Cuerpo Académico de las IES adscritas al Programa.

Es decir, el PRODEP fomenta el trabajo en equipo de los Profesores de Tiempo Completo por lo cual otorga apoyos con el fin de reconocer y recompensar el trabajo colaborativo.

Lo visto en el presente capítulo sirvió como guía teórica- conceptual por lo que en el siguiente capítulo se abordó el marco referencial, es decir el contexto donde se realizó el estudio.



## Capítulo 2 Marco Referencial

En el presente capítulo se mencionan los antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de México, así como los antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración, la Ley de Ciencia y Tecnología, Profesores de Tiempo Completo, sus funciones y características.

### 2.1. Antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de México

De acuerdo con el plan general de desarrollo, 2009-2021 se mencionan los antecedentes históricos del Alma Mater (Gasca, 2010, pp.41-47).

La UAEM ha sabido adecuarse al contexto de su tiempo y, paso a paso, ha caminado por el desarrollo y evolución de la entidad. Fundada en 1827 como el Instituto Literario del Estado de México, con antecedentes de educación tanto religiosa como de educación liberal, teniendo como sede la Casa de las Piedras Miyeras, en Tlalpan.

Las direcciones de las cátedras estaban a cargo del fraile José de Jesús Villapadiema. En 1833 el Instituto fue instalado en el edificio del siglo XVIII llamado el Beaterio, actualmente conocido como rectoría.

El instituto fue clausurado de 1835-1846 hasta que el gobernador Francisco Modesto de Olaguibel decretó su segunda y definitiva reapertura.

En 1886 pasa a ser el Instituto Científico y Literario del Estado de México al iniciar con un plan de estudios más amplio y variado que daría paso a la introducción de las nuevas carreras de ingeniería y a una planeación más adecuada para la carrera de Derecho, nombre que años más tarde es sustituido por el de Instituto Científico y Literario Porfirio Díaz.

En 1943 obtuvo su autonomía denominándole Instituto Científico y Literario Autónomo del Estado de México, a partir de tal año se le identificara por medio de las siglas ICLA.

En 1928, el Instituto cumple su primer centenario, en cuyo marco se presentó el Himno Institucional de la autoría de Horacio Zúñiga y se colocó la primera piedra del Monumento a los Maestros institutenses, obra del arquitecto Vicente Mendiola y del escultor Ignacio Asúnsolo.

Y fue hasta 1956 cuando el gobernador del Estado de México el Ingeniero Salvador Sánchez Colín, que por decreto número 70 de la XXIX Legislatura local lo transforma en Universidad Autónoma del Estado de México y entro en vigor la Ley Orgánica de la Universidad.

La Universidad quedó integrada en esta época por las siguientes dependencias: Facultad de Medicina, Jurisprudencia, Ingeniería, Comercio y Administración; así como las Escuelas de Iniciación Universitaria, Preparatoria, Enfermería y Obstetricia, Escuela Superior de Pedagogía y el Organismo de Investigación y Difusión Cultural (Guadarrama, 1986, p.1).

Su primer rector fue el licenciado José Josafat Pichardo.

En 1964, el presidente López Mateos inauguró la Ciudad Universitaria de Toluca, edificada en el antiguo cerro de Coatepec. Y, con la expansión de la UAEM se desarrolló el Campus Colón, mismo que agrupó a la Escuela Preparatoria y a las facultades de Química, Medicina, Enfermería y Odontología.

En 1959 se aprobó el establecimiento de un instituto de Investigaciones sociales con el fin de contemplar la función académica y profesional de la Universidad y a su vez impulsando la investigación en la misma.

En 1970 se reestructuro la enseñanza en la universidad dividiéndola en 4 ciclos: de educación básica general (preparatoria), ciclo de ciencias básicas de campo (institutos), ciclo de ciencias aplicadas (licenciaturas) y ciclo de especialización (maestría y doctorado), debido a la demanda estudiantil.

El primer jefe de la División de Posgrado fue el L.A.E. Jorge Guadarrama López, quien con el Dr. German Monroy (q. en p. d.) fueron los primeros profesores de tiempo completo (Sánchez, 2009, p. 2).

En 1984 ocupó el octavo lugar por los estudiantes que atendió después de la UNAM.

Para 1985, la Universidad rebasaba los 67,000 alumnos en todos los niveles y modalidades, además de que en 1978 se marca el comienzo de la impartición de estudios de posgrado.

En 2002 se promulga una nueva Ley de la UAEM que sustituye a la de 1956.

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) es la legataria, por excelencia y convicción, de un pasado ilustre que han construido los liberales que nos antecedieron.

## **2.2. Antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración**

De acuerdo con el manual de bienvenida de la Facultad de Contaduría y Administración 2015-2016 se hace mención de sus antecedentes históricos (UAEM, 2016, pp. 26-43):

En 1946 el gobernador Francisco Modesto de Olaguibel ordenó por decreto la tercera y definitiva apertura del Instituto Literario.

El día 5 de noviembre de 1964 el Lic. Adolfo López Mateos presidente en ese entonces inauguró la ciudad universitaria de Toluca, perteneciente a la U.A.E.M; situación por la cual la Escuela de Comercio y Administración termina su etapa esplendorosa dentro del edificio de rectoría y pasa a ocupar sus instalaciones en el Cerro de Coatepec, donde funciona hasta la fecha.

En enero de 1965 comienzan las actividades académicas con un nuevo plan de estudios que se homologó con el de la Facultad de Contaduría y

Administración de la U.N.A.M. con este hecho ocurren dos acontecimientos importantes para la vida de esta Facultad: donde la escuela se transforma en facultad y al título de contador se le elimina el de auditor, quedando únicamente el de contador público.

En la década de los 70 la facultad retoma el nombre de Facultad de Comercio y Administración que tenía anteriormente.

El 28 de abril de 1973 se crea la División de Estudios Superiores de la Facultad, por acuerdo del H. Consejo Universitario. Desde esa fecha se ha ofrecido el Programa de Maestría en Administración, orientado básicamente a capacitar profesores, investigadores y ejecutivos de alto nivel.

Debido a la alta demanda de la matrícula estudiantil en 1983 se construye un nuevo espacio físico fuera de CU, siendo su nueva sede en la zona matlazinca otomí de Calixtlahuaca; entre las poblaciones de Santa Cruz Atzacapoltongo, Santiago Tlaxomulco y San Marcos Yachihuacaltepec, en la ex hacienda los Uribe llamado “el puerto de los Uribe” siendo director el L.A.E. Felipe Nemer Naime (1981-1984).

En 1992 se da el cambio de los nombres de las dos carreras tradicionales de la facultad, surge el de Licenciado en Contaduría en lugar de Contador público, y el de Licenciado en Administración para Licenciado en Administración de empresas.

A partir de 1993 se establece la Coordinación de Educación Continua, Profesional y Diplomados, es de igual forma durante esa etapa que se dan los primeros intercambios al formar un convenio de colaboración entre la Facultad y la Universidad de Concordia.

En octubre 2003 se aprobó la Maestría en Finanzas y durante el 2005 cuando estaba designada la M. en A. Eva Martha Chaparro Salinas como directora se creó la licenciatura a distancia, la Maestría en Alta Dirección en Sistemas de Información, así como la implementaron del Programa de Doctorado

en Ciencias Económico-administrativas y se encuentra el Programa Nacional de Posgrados de Calidad.

Durante el período 2009-2013 se designó como directora a la M.A.E. María Teresa Aguilera Ortega se realizó la apertura de un nuevo programa educativo de Licenciatura en Mercadotecnia.

Para el período 2013-2017 se designó al M. en Aud. Alejandro Hernández Suárez como director que inició la construcción de la primera etapa del edificio “H” para aulas en los Uribe.

### **2.2.1. Visión**

Ser una Institución de Educación Superior reconocida socialmente por su calidad, al brindar una formación integral, de excelencia académica y a la vanguardia, que dé respuesta a los retos que demanda el mundo contemporáneo, a fin de promover el desarrollo sostenible y sustentable, a través de una cultura emprendedora, conciencia humanista y vocación de servicio.

### **2.2.2. Misión**

La Facultad de Contaduría y Administración, Organismo Académico de la Universidad Autónoma del Estado de México, asume el compromiso de formar profesionistas éticos con capacidad de generar, estudiar, preservar, transmitir, extender y aplicar el conocimiento con valores y responsabilidad social en el ámbito de la Administración, Contaduría, Informática Administrativa y Mercadotecnia, permitiendo la construcción de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana a través del desarrollo sustentable, cultura de servicio, conciencia universal, libre, justa y democrática, fomentando en todo momento la ciencia, la tecnología, el arte y el desarrollo humano.

### **2.2.3. Valores**

De acuerdo con el manual de bienvenida de la Facultad de Contaduría y Administración se hace mención de los valores institucionales de esta organización:

- Responsabilidad:
- Superación permanente
- Lealtad
- Solidaridad
- Honestidad
- Convivencia y servicio
- Respeto
- Pertenencia

### **2.2.4. Directorio**

M. en Aud. Alejandro Hernández Suárez  
Director

Dra. en C. Ed. Ma. del Carmen Hernández Silva  
Subdirección académica

L.C. Yeestia Yeenaxhi Arellano Ayala  
Subdirectora Administrativa

Dra. en C. Ed. Araceli Romero Romero  
Coordinadora de Investigación y Estudios Avanzados

M. en A. Susana Vilchis Camacho  
Coordinadora de Difusión Cultural

L. A. E. Mónica Jiménez Contreras  
Coordinadora de Extensión y Vinculación

L. A. E. Mónica Jiménez Contreras

Coordinadora de Desarrollo Empresarial

M. en Ed. Jesús Anaya Ortega

Coordinador de Planeación

### **2.3. Ley de Ciencia y Tecnología**

De acuerdo con lo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de junio de 2002 es necesario que las instituciones de investigación, desarrollo tecnológico e innovación que reciban apoyo del Gobierno Federal difundan los resultados de sus investigaciones (Ley de Ciencia y Tecnología, 2015, p.10).

Cuestión por la cual es necesario que los Profesores de Tiempo Completo cuenten con evidencias que demuestren todas las investigaciones que realizan.

A continuación, se hace mención de algunos artículos de la Ley de Ciencia y Tecnología (2015, pp. 1-3 y 26-28).

1er Artículo refiere que el Gobierno Federal otorga apoyos para impulsar, fortalecer, desarrollar y consolidar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en el país.

2º artículo afirma que es necesario incrementar la capacidad en la formación de investigadores con el fin de resolver problemas nacionales y mejorar el bienestar de la población para expandir el conocimiento haciendo uso de las tecnologías de la información y lograr establecer redes o alianzas que logren tal fin.

En cuanto al artículo 43 se menciona que las instituciones de educación superior promoverán, a través de sus ordenamientos internos, que sus académicos de carrera, profesores e investigadores participen en actividades de enseñanza frente a grupo, tutorío de estudiantes, investigación o aplicación innovadora del conocimiento.

Mientras que el artículo 45 narra que el Gobierno Federal otorgará estímulos y reconocimientos por su labor científica y tecnológica a los académicos y reconocerá la labor docente.

De igual forma la Ley menciona en el artículo 50 que el establecimiento y operación de los fondos para los Centros Públicos de Investigación será para:

Financiar o complementar el financiamiento de proyectos de investigación, de desarrollo tecnológico y de innovación, la creación y mantenimiento de instalaciones de investigación, su equipamiento, el suministro de materiales, el otorgamiento de becas y formación de recursos humanos especializados, la generación de propiedad intelectual y de inversión asociada para su potencial explotación comercial, la creación y apoyo de las unidades de vinculación y transferencia de conocimiento, el otorgamiento de incentivos extraordinarios a los investigadores que participen en los proyectos, y otros propósitos directamente vinculados para proyectos científicos, tecnológicos o de innovación aprobado.

Es decir, el gobierno proporcionara cierto financiamiento para que no se suspenda la labor de investigación con el fin de generar conocimiento.

#### **2.4. Profesores de Tiempo Completo**

Las personas constituyen una organización. Las personas pueden ser vistas desde dos aspectos el primero de ellos se basa en estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales).

Por lo que a su vez las personas forman parte del capital humano que en cualquier organización es el elemento más importante que da valor a la institución mediante su conocimiento, inteligencia, actitudes, destrezas y habilidades para



desempeñar un trabajo de calidad. Las organizaciones se plantean objetivos, estrategias, políticas y tácticas; para que éstas se cumplan, dependen de su capital humano (Hernández, 2013, p.17).

El personal académico es un integrante de la comunidad universitaria y asume un trabajo destinado al cumplimiento del objeto y fines universitarios.

El personal académico está integrado por las personas físicas que prestan sus servicios en forma directa a la universidad, a través de la realización de trabajo de docencia, investigación, difusión y extensión conforme a los planes, programas y disposiciones establecidas por la institución.

El personal académico es aquel que planea, diseña, coordina, dirige, ejecuta, evalúa, difunde y extiende, servicios teóricos o prácticos de docencia o investigación (Reglamento del Personal Académico de la U.A.E.M, 1984, p. 2).

El personal académico de las instituciones de educación superior de acuerdo con el Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México (2017, p. 6) se clasifica en:

1. **Ordinario:** realiza funciones regulares de trabajo académico.
2. **Visitante:** provienen de otras instituciones, invitados para desempeñar trabajo académico específico por tiempo determinado.
3. **Eventual:** desempeña trabajo académico específico por tiempo determinado.
4. **Ad-honorem:** realiza trabajo académico específico sin obtener remuneración ya sea por expresión de voluntad o por prohibición expresa de la Ley.

Donde la categoría y nivel corresponderá a su formación, producción y experiencia académica y profesional.

A continuación, se presenta la clasificación que se le asigna a todo profesor ordinario en los organismos académicos (véase **Tabla 3**).

**Tabla 3**  
Clasificación personal académico ordinario

Ordinario	
Funciones trabajo académico	Profesor-investigador
	Técnico académico
Jornada que desarrolle	Tiempo completo
	Medio tiempo
Contratación	Profesor por asignatura
	Definitivo
	Temporal

Fuente: Estatuto universitario de la UAEM (2017, p. 6)

### 2.4.1. Características de los Profesores de Tiempo Completo

En referencia al reglamento del personal académico de la UAEM se menciona lo siguiente:

Los profesores o investigadores de carrera son quienes dedican a la Universidad medio tiempo, o tiempo completo en la realización de labores académicas.

Podrán ocupar la categoría A, B, C, O, E o F, según los merecimientos académicos y de antigüedad (véase **Tabla 4**).

**Tabla 4**  
Clasificación por categorías personal académico

Categoría	Estudios que acreditan su preparación	Tiempo laborando como docentes o investigadores	Calificación	Otros
<b>A</b>		2 años	200 puntos	Dictamen favorable del Consejo Académico a partir del Juicio de Promoción, o del Concurso de Oposición
<b>B</b>	Título	2 años	250 puntos	
<b>C</b>	De	4 años	300 puntos	
<b>D</b>	licenciatura	6 años	350 puntos	
<b>E</b>	Grado de Maestro	8 años	400 puntos	
<b>F</b>	Grado de Doctor	10 años	450 puntos	

Fuente: Reglamento del personal académico UAEM (1985, pp.14-16).

Los Profesores de Tiempo Completo deberán laborar 36 horas-semana, distribuidas:

- De 18-30 horas clase.
- El resto del tiempo consistirá en actividades académicas.

Para los investigadores de Carrera de Tiempo Completo, 36 horas a la semana, distribuidas de la siguiente manera:

- De 24-28 horas-semana investigación y actividades que se deriven de ella.
- El resto del tiempo de 8-12 horas-clase.

Así mismo presentaran al director de la escuela o facultad de su adscripción el proyecto de su programa de labores al inicio de cada semestre lectivo especificando las actividades académicas que realizaran semanalmente.

#### **2.4.2. Funciones de los Profesores de Tiempo Completo**

De acuerdo con el programa de trabajo 2013-2017 en las Instituciones de educación Superior se reconocen 4 funciones sustantivas: docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión y vinculación, consideradas como la columna del desarrollo universitario (UAEM, 2013, p. 20)

Funciones que realizan los Profesores de Tiempo Completo de acuerdo con el Reglamento del Personal Académico de la UAEM (1984, p. 2):

- Impartir educación media superior y superior.
- Realizar investigación científica
- Realizar difusión y extensión universitaria
- Organizar, dirigir y evaluar las actividades de docencia, investigación y extensión en los términos de la legislación universitaria.

Las actividades de docencia universitaria son llevadas a cabo con el fin de que el alumno desarrolle y adquiera conciencia social y postura crítica, actitud de indagación ante los hechos sociales, formación integral en la disciplina o campo de estudio con el fin de servir a la sociedad y contribuir en la solución de problemas, así mismo desarrollar competencias teóricas, metodológicas, técnicas de manera integral.

Y en cuanto a las actividades de investigación universitaria (conjunto de procesos de indagación científica y búsqueda del conocimiento) para la formación de investigadores, para conocimiento y comprensión de la naturaleza, del hombre y la sociedad, para solución de problemas.

El presente capítulo permitió conocer los antecedentes del lugar donde se realizó el estudio y a su vez obtener información detallada del objeto de estudio, por lo que a continuación se presenta el tercer capítulo denominado metodología de la investigación.

## Capítulo 3 Metodología de la investigación

En el presente capítulo se hace mención de la metodología que sirvió como guía en el proceso de esta investigación sobre todo en la búsqueda de respuestas.

### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es **explicativa o causal** al tratar de examinar el porqué de los fenómenos ocurridos en determinado lugar, y en ese mismo sentido responder por las causas que lo producen.

Y en el siguiente estudio se trata de explicar porque la eficiencia de los profesores de tiempo completo es baja a pesar de contar con personal capacitado o con la preparación que se requiere para el nivel de enseñanza donde se desenvuelven.

Por lo que con el tipo de **investigación explicativa** se establecerán las causas de la problemática planteada.

#### 3.1.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación tuvo un **enfoque cualitativo** al implicar el análisis de datos basados en perspectivas y opiniones de los profesores de tiempo completo de una universidad pública.

Los estudios con **enfoque cualitativo** son aquellos que producen datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 2000, p. 20).

Se eligió este tipo de estudio para poder comprender al objeto de estudio, es decir, a los profesores de tiempo completo y sobre todo para poder tener un acercamiento con ellos sin perjudicar la dinámica de trabajo que tienen, y en este mismo sentido conocer los principales motivos de la baja eficiencia en las

actividades que les competen dentro una institución de educación superior, además de que permite realizar el abordaje de cualidades tomando la realidad como punto de partida. Y este enfoque a su vez permite integrar las ideas del investigador en los hallazgos.

Es decir, este enfoque de la investigación estudia la forma en que los procesos se desenvuelven naturalmente y para poder obtener esta información se emplearon como métodos la observación y la entrevista.

### 3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la siguiente investigación fue **investigación- acción** al permitir realizar recomendaciones que ayuden a resolver la problemática por la cual están atravesando los profesores de tiempo completo y por ende mejorar las practicas que actualmente se están llevando a cabo.

Los estudios cualitativos que tienen diseño **investigación-acción** pasan por tres fases, como son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras) (Salgado, 2007).

Actividades que se llevaron a cabo en este estudio iniciando con la observación de los profesores de tiempo completo, posterior a ello se realizó el análisis de los hallazgos encontrados y por último se hace mención de las recomendaciones.

Así mismo la **investigación-acción** pretende, esencialmente, “propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación” (Hernández, 2010, p. 509).

Ya que la **investigación- acción** permite identificar las principales problemáticas pues la colaboración de los participantes, en este caso los profesores de tiempo completo permiten la detección de necesidades, pues ellos

conocen mejor que nadie la problemática en la que se encuentran al interactuar con ella en su día a día.

Además, las aportaciones obtenidas resultaran ser de utilidad al lograr recomendaciones oportunas que mejoren las practicas actuales.

### **3.1.3. Alcance de la investigación**

Se trató de un estudio con **alcance explicativo**, ya que se establecieron las causas del suceso estudiado, es decir porque no se está cumpliendo con la eficiencia en las actividades que desarrollan los Profesores de Tiempo Completo con la identificación de las principales causas.

Y fue **correlacional** al considerar la relación entre las variables motivación y eficiencia, pues una variable tiene influencia sobre la otra.

### **3.2. Entorno donde se desarrolla la investigación**

La siguiente investigación se llevó a cabo en una Institución de Educación Superior de la Universidad Autónoma del Estado de México, es decir en la Facultad de Contaduría y Administración misma que tiene dos organismos académicos uno de ellos que se encuentra en el cerro de Coatepec (Ciudad Universitaria) y el segundo se encuentra en la comunidad de Santa Cruz Atzacapotzaltongo denominado unidad “Los Uribe”.

En ciudad universitaria se consideraron los espacios de posgrado y el CAPyME (Centro de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa), ya que son los lugares donde tienen asignadas sus oficinas los profesores de tiempo completo.

Mientras que en la unidad “los Uribe se consideraron el edificio administrativo, así como el edificio A y el departamento de informática.

Edificios a los cuales se acudió para realizar la observación y posteriormente las entrevistas enfocadas a los profesores de tiempo completo.

### 3.3. Población y muestra de la investigación

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación (Bernal, 2010, p. 161).

Mientras que la muestra es definida como un subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativa de esta (Hernández, 2010, p. 174).

#### 3.3.1. Población

La **población** estuvo conformada por **44 Profesores de Tiempo Completo** que laboran en la institución de educación superior con sus dos planteles, el primero de ellos ubicado en Ciudad Universitaria y el segundo en la comunidad de santa cruz Atzacapoltzaltongo denominado “los Uribe”.

#### 3.3.2. Muestra

En esta investigación se empleó la **muestra de participantes voluntarios**, porque se hizo la invitación a los profesores de tiempo completo y ellos accedieron a la participación en este estudio, se trató de profesores autoseleccionados porque se requería de información que solo ellos podían proporcionar por el desempeño de actividades que llevan a cabo diariamente en la institución de educación superior.

Y a su vez se consideró la **muestra por conveniencia**, al considerar solo aquellos casos disponibles y a los cuales se tuvo acceso

Por lo que la muestra quedo conformada por **18 Profesores de Tiempo Completo**.



### **Factores considerados para determinar la muestra:**

Para fines de esta investigación se consideraron los siguientes factores:

- En primer lugar, a pesar de que en la Facultad de Contaduría y Administración laboran tres tipos de profesores solo se consideraron aquellos que poseen la categoría de **profesor de tiempo completo**.
- Profesores de tiempo completo que laboren en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del estado de México.
- Profesores de tiempo completo que en el momento de realizar las entrevistas se localizaran en su oficina, ya que algunos no pudieron ser localizados debido a que tienen diferente horario en el área administrativa y los días viernes no laboraban.
- Profesores de tiempo completo que accedían a participar en el estudio, ya que algunos profesores al ser invitados en el estudio se molestaron al referir que no tenían tiempo por lo que ya no se les insistió. Otra cuestión por considerar fue que a pesar de que algunas oficinas no tenían identificación (nombre del profesor de tiempo completo) se pidieron referencias con otros profesores para saber a quién pertenecía la oficina y si el profesor accedía a la investigación se procedía con la entrevista.

### **3.4. Roles asumidos por el investigador**

El investigador durante el desarrollo de un estudio desempeña diferentes roles, mismos que van cambiando conforme se va desarrollando la investigación.

El primer rol desempeñado fue el de **investigador** al contar con conocimientos en metodología que permitieron esta investigación cualitativa.

Y el rol como **participante** al iniciar el proceso de observación de los profesores de tiempo completo y posteriormente llevar a cabo las entrevistas en los organismos académicos donde laboran.

### 3.5. Métodos y técnicas por utilizar

Para esta investigación se emplearon como métodos la **observación directa no participante** y la **entrevista semiestructurada**.

La **observación** es un método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables (Hernández, 2010, p. 261).

Se realizó la **observación directa no participante** a los Profesores de Tiempo Completo en ambas instalaciones que tiene la Facultad de Contaduría y Administración sin perjudicar la dinámica de trabajo del objeto de estudio.

La **entrevista** es considerada como una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal, 2010, p. 256).

En cuanto a las **entrevistas** realizadas a los Profesores de Tiempo Completo en algunos casos se solicitó cita porque estaban ocupados por lo que se tuvo que regresar después, durante las entrevistas se hizo uso de una grabadora para poder capturar la información, así como de una bitácora de anotaciones para resaltar información observada durante su aplicación.

Se trató de **entrevistas semiestructuradas** al permitir cierto grado de flexibilidad de acuerdo con el desarrollo de las primeras entrevistas realizadas.

En este estudio no fue necesario realizar prueba piloto, ya que las primeras entrevistas sirvieron como guía en el desarrollo del trabajo de campo.

### 3.6. Dimensiones e indicadores para la guía de entrevista

De acuerdo con la variable independiente **factores motivacionales** se consideraron los siguientes indicadores (véase **Tabla 5**):

**Tabla 5**  
*Variable independiente y sus indicadores*

<b>Variable independiente</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Factores motivacionales</b>	Buenas relaciones con compañeros de trabajo
	Estabilidad en el trabajo
	Ascenso en el trabajo
	Crecimiento profesional
	Retroalimentación en las actividades laborales
	Percepción económica adecuada por el desempeño de actividades
	Reconocimientos, felicitaciones por el desempeño adecuado del trabajo
	Recursos materiales
	Área de trabajo adecuada
	Promoción en el trabajo
	Participación en actividades laborales
	Convivencia con otros individuos
	Ser útil en el trabajo
	Admiración de otras personas
	Autorrealización profesional
	Variedad en el trabajo
Autonomía en el trabajo	
Símbolos de estatus	

Fuente: elaboración propia

Para fines de esta investigación se consideraron los indicadores que se encuentran dentro de la **teoría motivacional de Herzberg**, como se muestra a continuación en la **Tabla 6**:

**Tabla 6**  
*Relación de indicadores con teoría de Herzberg*

<b>Indicadores</b>	<b>Dimensión</b>
Buenas relaciones con compañeros de trabajo	Factor motivacional
Estabilidad en el trabajo	Factor motivacional
Ascenso en el trabajo	Factor motivacional
Crecimiento profesional	Factor motivacional
Retroalimentación en las actividades laborales	Factor motivacional
Percepción económica por el desempeño de actividades	Factor motivacional
Reconocimientos, felicitaciones por el desempeño adecuado del trabajo	Factor motivacional
Recursos materiales	Factor higiénico
Área de trabajo adecuada	Factor higiénico
Promoción en el trabajo	Factor motivacional
Participación en actividades laborales	Factor motivacional
Convivencia con otros individuos	Factor motivacional
Ser útil en el trabajo	Factor motivacional
Admiración de otras personas	Factor motivacional
Autorrealización profesional	Factor motivacional
Variedad en el trabajo	Factor motivacional
Autonomía en el trabajo	Factor motivacional
Símbolos de estatus	Factor motivacional

Fuente: elaboración propia

Y de acuerdo con la identificación de los indicadores de la variable independiente con la teoría motivacional de Herzberg se procedió a la elaboración de la entrevista semiestructurada con su dimensión e indicador (véase **Tabla 7**).

**Tabla 7**  
*Entrevista semiestructurada con dimensión e indicador*

<b>Pregunta</b>	<b>Dimensión e indicador</b>
1. ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional. <b>Indicador:</b> participación, vías de comunicación, actualización, logros académicos, estatus
2. ¿Cómo considera la relación con sus colegas?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> buen clima laboral, amistades, apoyo
3. ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> mayor productividad, intercambio de información, grupos de apoyo, convivencia
4. ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias, bien, mal o no le hacen caso?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> retroalimentación, participación, cambios en la dinámica de trabajo
5. ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?	<b>Dimensión:</b> factor higiénico <b>Indicador:</b> disponibilidad, funcionalidad, productividad, eficiencia
6. ¿Cómo considera la percepción económica, le motiva para tener mayor productividad?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> mayor compromiso, mejor desempeño, mayor responsabilidad, suficiente
7. ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> información oportuna, eficiencia, mayor participación, relevancia
8. ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI? ¿Los conoce?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> mayor compromiso, estatus, productividad, evidencias
9. ¿Que propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> mejora continua, áreas de oportunidad
10. ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?	<b>Dimensión:</b> factor motivacional <b>Indicador:</b> nivel académico superior al actual, internacionalización, jubilación

Fuente: elaboración propia

**Variable independiente:** Factores motivacionales.

**Variable dependiente:** Eficiencia en las actividades que realizan los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de una Universidad Pública.

### **3.7. Hipótesis**

Consideradas como soluciones anticipadas del problema de la investigación.

De acuerdo al alcance de este estudio se plantean la siguiente hipótesis causal y correlacional:

Hi A mayor motivación, aumento en la eficiencia en las actividades que realizan los Profesores de Tiempo Completo

Este capítulo fue relevante porque como se mencionaba en un principio permitió dar respuesta a la problemática actual de la facultad de contaduría y administración mientras que el capítulo que se presenta a continuación estuvo enfocado a la presentación y análisis de resultados.

## Capítulo 4. Presentación, análisis y discusión de resultados

En este capítulo se hace la presentación, análisis y discusión de los resultados obtenidos después de la aplicación de métodos y técnicas cualitativas.

### 4.1 Presentación de resultados

De acuerdo con la **observación** realizada antes y durante las entrevistas en las instalaciones de Ciudad Universitaria y en “Los Uribe” se logró identificar que algunos profesores de tiempo completo son jóvenes, se muestran muy amables y parecen disfrutar de las actividades que realizan. Otros, por el contrario, parecen mal humorados y ya tienen una edad avanzada, a pesar de que algunos ya son veteranos se les ve tienen un buen caminar, mientras que otros por el contrario tienen un paso lento al andar.

Cada profesor tiene diferente horario asignado para la incorporación de sus actividades, por lo que algunos de ellos llegan con calma a su oficina y permanecen ahí, otros por el contrario parecen apurados al llegar a sus oficinas y así como llegan se retiran para incorporarse a sus actividades docentes correspondientes.

En general los profesores de tiempo completo parecen tener relaciones cordiales con sus compañeros, ya que se saludan y algunos incluso charlan. En cuanto a la ropa que visten para el desempeño de su labor es formal, en el caso de los hombres algunos visten traje, otros suéter y pantalón formal, con calzado de diferente color predominando el calzado oscuro, vestimenta que les brinda comodidad y formalidad, además hacen uso de algunos accesorios como son gorros, bufandas y lentes principalmente. En el caso de las profesoras optan por llevar el cabello suelo o recogido debidamente alisado en ambos casos, visten desde vestidos, hasta pantalones, suéter o chamarra con el uso de algunos accesorios que van desde pashminas, bufandas, chalecos y aretes, en cuanto al calzado hacen uso de tacones, botines o zapato bajo.

En cuanto al espacio que tienen asignado como oficina, se encuentra siempre limpio, debido a que diariamente por la mañana el encargado de la limpieza mantiene aseado el lugar. Y las oficinas en general cuentan con escritorios, silla, librero, equipo de cómputo y libros. Algunas oficinas cuentan buena iluminación artificial, en otras no es necesaria la luz artificial, ya que tienen una buena iluminación natural, aunque si cuentan con este servicio. El color en las paredes de las oficinas es claro. Algunas oficinas son frías por lo que tienen un calentador y en algunos casos alguna cobijita para las piernas.

En las oficinas que corresponden a posgrado en Ciudad Universitaria y en “los Uribe” el área se encuentra iluminada con luz artificial en los pasillos, en las oficinas ubicadas en el CAPyME se cuenta con una adecuada iluminación natural.

El proceso de las **entrevistas** se inició con la presentación del investigador, así como el motivo y objetivo de la entrevista, posterior a ello se desarrolló el planteamiento de las preguntas, solo una entrevista fue interrumpida por una llamada telefónica recibida a un profesor, en general los profesores entrevistados fueron muy accesibles y se nota el entusiasmo cuando hablan de las actividades que realizan, además de compartir anécdotas acerca de la experiencia que poseen, incluso cuando ya se había concluido con la entrevista algunos de ellos continuaban compartiendo experiencias académicas. Al finalizar con las preguntas de la guía se les preguntó su edad y antigüedad. Por último, se agradeció por el tiempo proporcionado a esta investigación.

Todas las entrevistas fueron realizadas en un lapso de 6 días en un horario matutino, con un rango de duración de 8-15 minutos.

Algunos profesores tienen gran dominio del tema sobre todo cuando se habló del Conacyt y el PRODEP, mientras que en algunos otros casos los profesores tenían una respuesta cortante porque desconocían del tema, ya que no cuentan con este apoyo.



El 67% corresponde a Profesores de Tiempo Completo con edades de 51-75 años, mientras que el 33% a edades de 30-50 años (véase **Tabla 8**).

**Tabla 8**  
*Rangos de edad PTC*

<b>Rango de edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>30-50 años</b>	6	33%
<b>51-75 años</b>	12	<b>67%</b>
<b>Total</b>	18	100%

*Nota:* Profesores pertenecientes a la muestra. Fuente: elaboración propia

El 50 % de los Profesores de Tiempo Completo tiene una antigüedad de 11-30 años, mientras que el 39% tiene más de 31 años (véase **Tabla 9**).

**Tabla 9**  
*Antigüedad PTC*

<b>Antigüedad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de 10 años</b>	2	11%
<b>11 - 30 años</b>	9	<b>50%</b>
<b>Mas de 31 años</b>	7	39%
<b>Total</b>	18	100%

*Nota:* Profesores pertenecientes a la muestra. Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan las figuras que se obtuvieron de la **agrupación y categorización** de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los Profesores de Tiempo Completo que pertenecieron a la muestra.

El significado de los códigos empleados en la figura 3 cuyo nombre es Impulso positivo son: **IP** (Impulso Positivo), **IDTG** (Investigación, Difusión, Tutoría y Gestión), **BRS** (Buenas Relaciones Sociales) y **FDE** (Formación de Estudiantes).

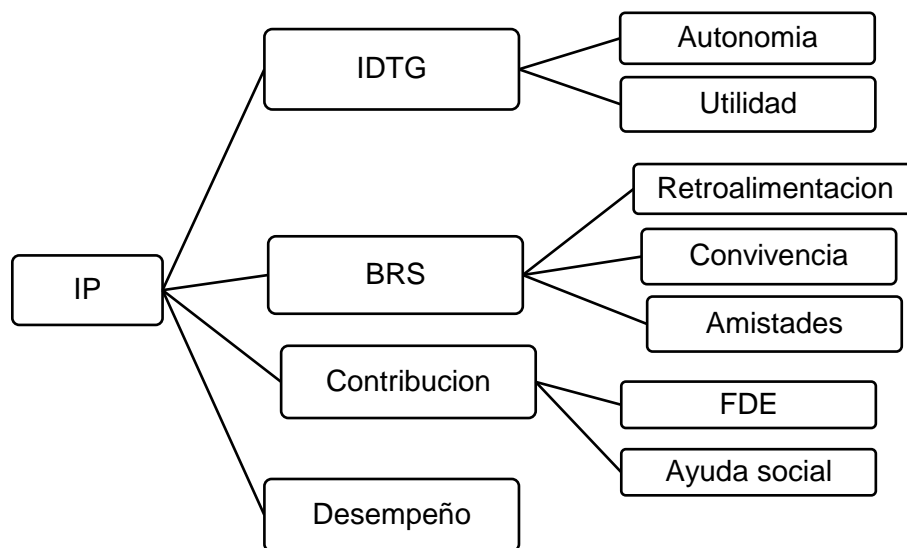


Figura 3: Impulso Positivo. Fuente elaboración propia

El significado de los códigos asignados para la figura 4 titulada apoyo de trabajo son: **ADT** (Apoyo de Trabajo), **RM** (Recursos Materiales), **EC** (Equipar Cubículos) y **PE** (Percepción Económica).

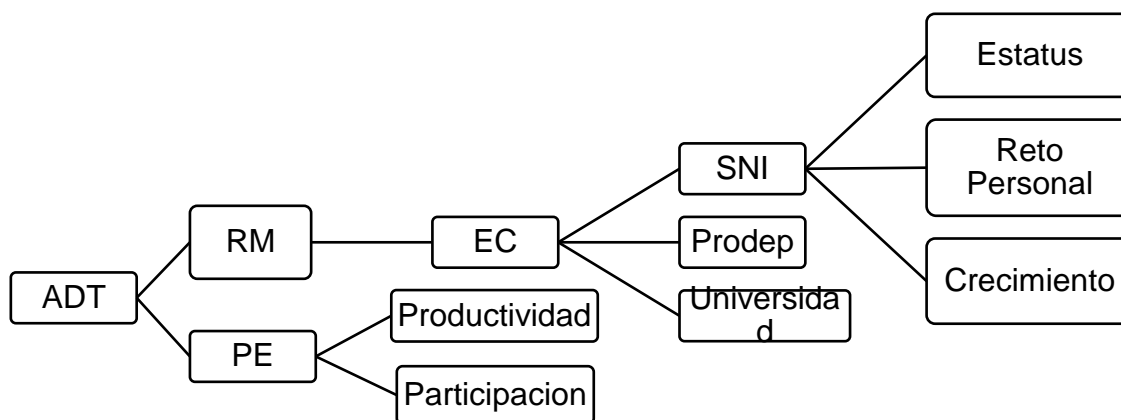


Figura 4: Apoyo de Trabajo. Fuente: elaboración propia

El significado de los códigos que corresponden a la figura 5 denominada desmotivantes son: **SDT** (Sobrecarga de Trabajo), **CDA** (Carencia de Acción de Autoridades), **NSC** (No Se Cumplen), **CDVECA** (Carencia de Vínculos Entre Cuerpos Académicos) y **PC** (Poca Colaboración).

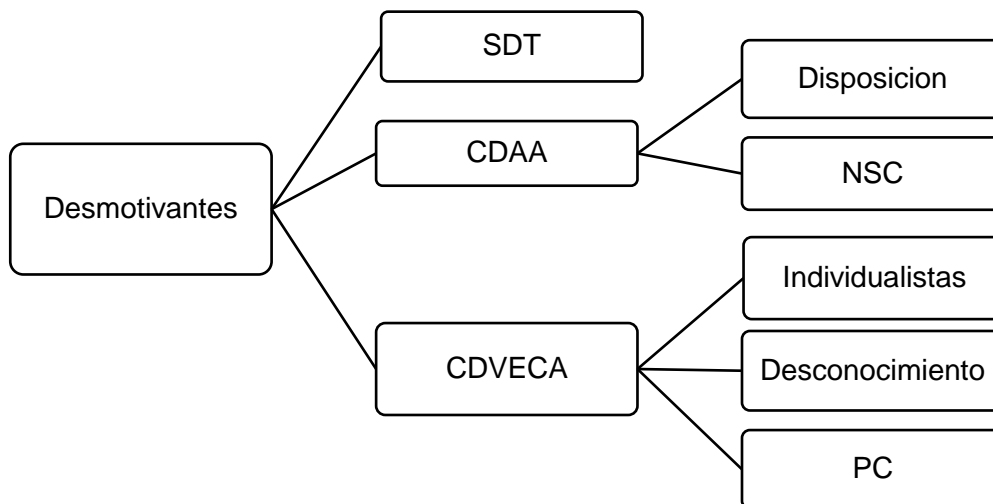


Figura 5: Desmotivantes. Fuente: elaboración propia

En cuanto a los códigos asignados para la figura 6 cuyo nombre es difusión son los siguientes: **OA** (Organismo Académico), **SI** (Secretaria de Investigacion), **TIC** (Tecnologías de la Información y Comunicación), **RI** (Repositorio Institucional), **RS** (Redes Sociales) y **GA** (Google Académico).

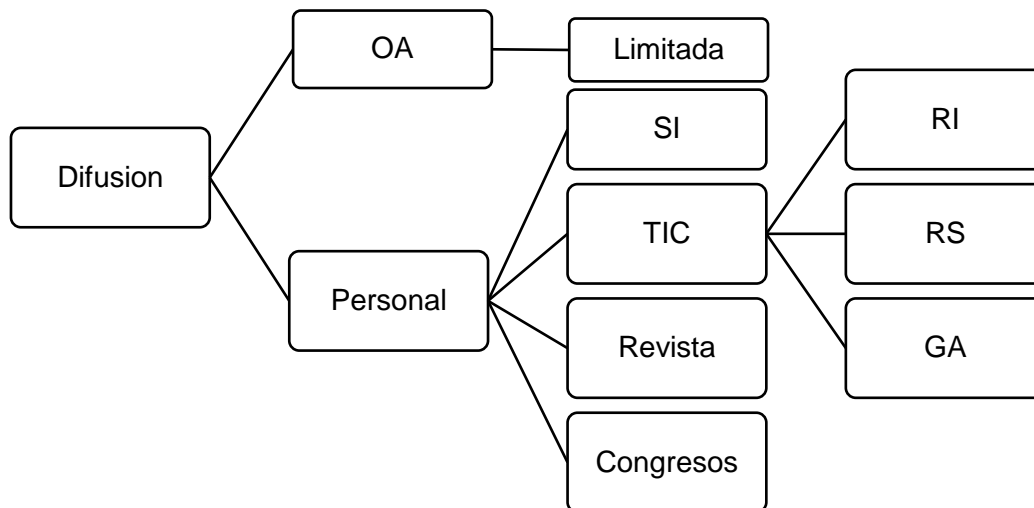


Figura 6: Difusión. Fuente: elaboración propia

El significado de los códigos de la figura 7 denominada aportación son: **CE** (Comunicación Eficaz), **CIECA** (Compartir Información Entre Cuerpos Académicos), **LO** (Lograr Objetivos), **APA** (Agilizar Procesos Administrativos), **EP** (Evaluación de Productividad) y **ADDT** (Adecuada Distribución del Trabajo).

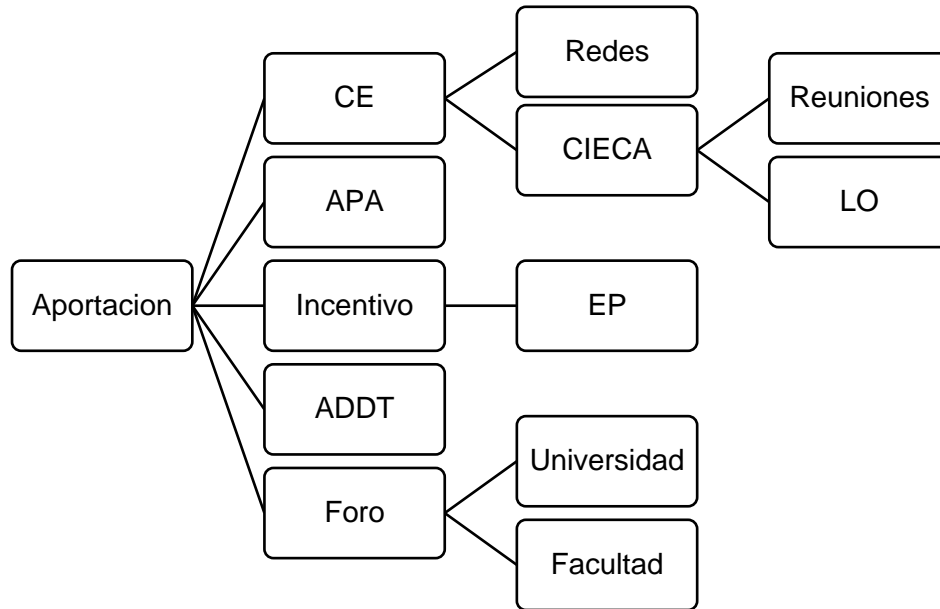


Figura 7: Aportación. Fuente: elaboración propia

En cuanto a la figura número 8 sus códigos son: **CI** (Consolidados en la Investigación) e **II** (Investigación Internacional).

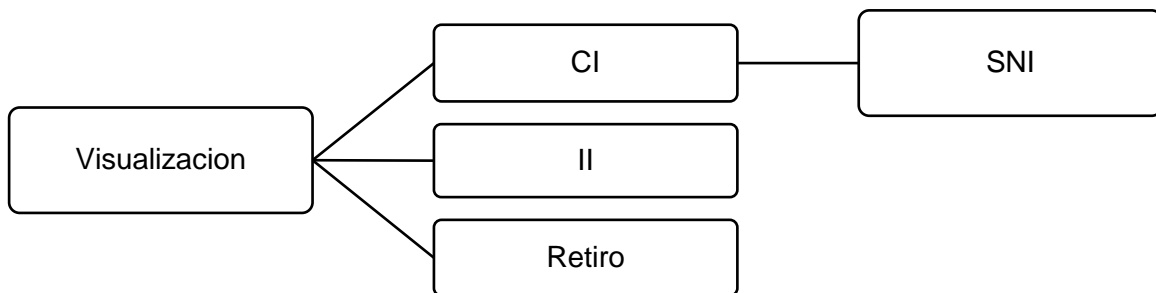


Figura 8: Visualización. Fuente: elaboración propia

La información que se presenta a continuación fue proporcionada por las autoridades en una base de datos para dar mayor fundamento a la investigación.

De la población total de 44 Profesores de Tiempo Completo 6 (14%) pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores, mientras que de la muestra de 18 Profesores de Tiempo Completo 5 (28%) cuentan con esta distinción (véase **Tabla 10**).

**Tabla 10**  
*Pertenencia al SNI*

<b>SNI</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	28%
<b>No</b>	13	<b>72%</b>
<b>Total</b>	18	100%

*Nota:* Profesores pertenecientes a la muestra. Fuente: elaboración propia

De la población total de 44 Profesores de Tiempo Completo 24 (55%) cuentan con perfil PRODEP, mientras que de la muestra elegida 10 (56%) pertenecen al Programa de Desarrollo Profesional Docente (véase **Tabla 11**)

**Tabla 11**  
*Pertenencia al PRODEP*

<b>PRODEP</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	10	<b>56%</b>
No	8	44%
<b>Total</b>	18	100%

*Nota:* Profesores pertenecientes a la muestra. Fuente: elaboración propia

El 61% de los profesores de Tiempo Completo tiene grado académico de Doctor, mientras que el 6% tiene el grado de licenciatura (véase **Tabla 12**).

**Tabla 12**  
Grado académico PTC

Grado académico	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	1	6%
Maestría	6	33%
<b>Doctorado</b>	<b>11</b>	<b>61%</b>
Total	18	100%

*Nota: Profesores pertenecientes a la muestra. Fuente: elaboración propia*

Posterior a las entrevistas se realizó el análisis de las respuestas haciendo uso de Word para realizar la transcripción de las entrevistas y para pasar en limpio la categorización de la información que se realizó a mano.

## 4.2 Análisis de resultados

De acuerdo con la categorización de las respuestas que se obtuvieron de las entrevistas se identificó que los Profesores de Tiempo Completo tienen como **principales motivadores** (denominados en la categorización como impulso positivo) las actividades sustantivas, es decir la Investigación, Docencia, Tutoría y Gestión, ya que les permiten autonomía, utilidad, interacción con los estudiantes, actualización constante y transmitir conocimientos, actividades que les permiten ejercer su profesión.

También fueron relevantes las **buenas relaciones sociales** que tienen entre colegas, denominándolas como ideales, cordiales y respetuosas; mismas que permiten que exista retroalimentación, convivencia y amistades, además hace que se sientan contentos en el lugar donde laboran.

También se identificaron los **apoyos de trabajo**, entre los que se encuentran los **recursos materiales** que les permiten equipar sus cubículos con equipo para no frenar sus actividades docentes y de investigación principalmente el Prodep.

Aquellos profesores que cuentan con el SNI que resultaron ser el 28% de la muestra lo consideran como un medio para tener un **estatus mayor**, para la **superación personal**, al considerarlo como un reto personal que les brinda **crecimiento profesional**.

**La percepción económica o dinero** también es considerado un apoyo de trabajo, pero **no como un motivante**, ya que el desarrollar su profesión en el organismo académico es lo que los motiva al permitirles ser autónomos y sentirse útiles al transmitir el conocimiento que poseen.

Se identifico que los **desmotiva la sobrecarga de trabajo**, ya que el realizar actividades administrativas y de gestión les impide continuar con la investigación y como el SNI es un nombramiento que se evalúa cada tres años les genera estrés por todas las actividades que tienen por realizar.

Así como la **carencia de acción en las propuestas** que ellos proporcionan **a las autoridades**, a pesar de que exista disposición.

Y la **carencia de vínculos entre los cuerpos académicos**, ya que los profesores son individualistas cuando investigan por lo que desconocen en que están trabajando sus colegas, cuestión que perjudica la dinámica de trabajo actual al existir muy poca colaboración, ya que solo algunos cuerpos académicos realizan el intercambio de información, pero no todos.

La **difusión** proporcionada por el Organismo Académico es limitada, mientras que la **personal**, es decir la que realiza cada profesor para enterarse de las convocatorias y para dar a conocer sus investigaciones es **muy variada y amplia**, entre las que destacaron que acuden a la Secretaria de Investigacion, utilizan las TIC (Tecnologías de la Información) a través del uso del Repositorio Institucional, las redes sociales y google académico, otros fueron la publicación en revistas y asistencia en congresos.

Las **sugerencias o aportaciones** de los Profesores de Tiempo Completo fueron una comunicación eficaz, a través de la creación de redes y compartir información entre cuerpos académicos, agilizar procesos administrativos, dar incentivos por productividad, adecuada distribución del trabajo y foros a nivel universidad y facultad para dar a conocer las investigaciones en las que trabajan y permitir el intercambio de experiencias.

Los Profesores de Tiempo Completo se **visualizan** consolidados en la investigación, ya sea consolidados en el SNI o participando para obtener un nombramiento, así como realizando investigaciones a nivel internacional y pocos de ellos ya con vistas a un retiro por ser de una generación veterana.

### 4.3 Discusión de resultados

#### 1. Motivadores

En un estudio realizado en Argentina enfocado al profesorado de tiempo completo hallaron que tienen más de una motivación entre las que resaltaron: “sentir entusiasmo docente, promocionarse profesionalmente, razones utilitaristas, crear redes docentes y sentirse acompañados” (Lobato y Madinabeitia, 2010, p.22).

Situación similar con este estudio realizado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM, pues los profesores de tiempo completo de este organismo académico también tienen varias motivaciones, pero en esta institución resaltaron los factores motivacionales de autonomía, utilidad y desarrollo de actividades sustantivas (docencia, investigación y tutoría) que les permiten la actualización constante y la transmisión de conocimiento. Como se logra apreciar en el siguiente testimonio:

“hay varias cosas, uno es el contacto directo con el conocimiento, pero otra importante desde el punto de vista del trabajo es la libertad del trabajo, esto es que te podría yo decir que... hago lo que yo quiero, es una parte una cosa muy importante porque no en todos los trabajos puedes hacer lo que te gusta, lo que quieres, entonces esta es una motivación muy importante y la otra es estar en contacto con los libros, con el conocimiento, con los estudiantes, con los jóvenes, lo cual es una cuestión importante para mí” (PTC16).

Otro motivador relevante fue el social, el cual hace referencia a la relación que tienen entre colegas, mismo que permite que se sientan contentos en el lugar donde laboran.



“es difícil coincidir con algunos de ellos, pero creo que es bastante cordial en general, lo cual favorece un buen clima laboral, uno se siente más motivado, uno se siente más satisfecho con el entorno y eso genera que puedas trabajar de mejor manera” (PTC7)

Situación relevante porque el individuo no puede vivir aislado se necesita de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo para poder participar, colaborar, compartir incluso formar amistades duraderas.

Y situación que se afirma en la teoría de Alderfer, pues en ella se establece que los individuos pueden estar motivados al mismo tiempo por diferentes necesidades.

Los profesores que tienen reconocimiento del Conacyt, es decir cuentan con el SNI se encuentran en el eslabón más alto de la teoría motivacional de Maslow al emplear su propio potencial y hacer uso de sus talentos, ya que no es fácil pertenecer a este grupo de investigadores, porque les demanda gran cantidad de tiempo sobre todo por el hecho de estar en evaluaciones periódicas, se requiere de un alto compromiso y más que nada de creer en lo que están realizando.

“El SNI es un proceso estresante, no es fácil pertenecer al SNI cuesta trabajo, tu servidora acabe de ingresar y bueno llevo trabajando 5 años sobre eso, entonces no es fácil porque es estar escribiendo en revistas indexadas, estar realizando libros de investigación, esto nos evalúan pares académicos de diferentes universidades y visualizan lo que uno escribe y dan el valor, pero eso nos ayuda a seguir echándole ganas, bueno es cuestión de apostarle a lo que uno cree que hace y siempre le pongo pasión a lo que hago y es lo que me permite seguir saliendo” (PTC4).

“Son cosas más personales, ya que se trata de metas que tú te planteas y bueno si tienes la preparación y la motivación de hacerlo, bueno creo que es más una situación tuya” (PTC9).

El trabajo para ellos es considerado como una vocación, porque permite su realización en el trabajo y este es socialmente útil, al ayudar a la sociedad con las investigaciones que generan y a su vez a los estudiantes que interactúan con ellos en las aulas.

“la vocación que tengo de transmitir los conocimientos que tengo con los estudiantes, me gusta la interacción con ellos y al final de cuentas creo que nosotros como docentes aprendemos de ellos de la interacción” (PTC7).

El dinero no es considerado como un motivante, ya que el desarrollar su profesión en el organismo académico es lo que los motiva al permitirles ser autónomos y sentirse útiles al transmitir el conocimiento que poseen, siendo el dinero solo un medio de apoyo para obtener recursos materiales y no suspender o frenar sus actividades.

“en mi caso ayuda, pero no es propiamente un motivador, es decir mi motivador es el ejercer mi profesión, aquello en lo que sé que soy bueno” (PTC9).

### **2. Medios de apoyo**

Entre los que figuraron el dinero, recursos materiales y pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores y Programa de Desarrollo Profesional Docente que les permiten desempeñar de forma adecuada su trabajo al contar con estos recursos.

Testimonios en relación con la perspectiva que tienen del dinero:

“yo creo que el dinero no tanto te motiva sino lo que llevas dentro y que te motive para prepararte, el lograr esa investigación y el contacto con otros colegas de otras universidades” (PTC5).

“en mi caso ayuda, pero no es propiamente un motivador, es decir mi motivador es el ejercer mi profesión, aquello en lo que sé que soy bueno” (PTC9).

En cuanto a los recursos materiales se comparten los testimonios de algunos profesores de tiempo completo pertenecientes a la muestra

“permiten que lleve a cabo las investigaciones en las que estoy trabajando sin ellos no podría generar esos productos” (PTC2).

“me permiten realizar mi trabajo al 200 por ciento” (PTC12)

Ya que estos recursos son necesarios para las operaciones básicas de la organización y para la generación de productos científicos.

### 3. Desmotivadores

En la Facultad de Contaduría y Administración la sobrecarga de trabajo es un desmotivante pues esta situación les genera estrés por todas las actividades que tienen por realizar, sobre todo actividades administrativas y de gestión que les impide continuar con la investigación.

“creo que no se ha comprendido que o los profesores nos dedicamos a hacer investigación o nos dedicamos a hacer gestión, pero tantas cosas que se solicitan pues no. Bueno voy a hablar por mí yo no pude seguir adelante en el SNI por todas las partes de gestión que me solicitaron las autoridades que hiciera, lo cual me quito tiempo para hacer investigación... investigadores mucha investigación y poca docencia, en cuanto a los docentes mucha docencia y poca investigación para que sea equilibrado y que no se sientan perturbados” (PTC5)

Situación similar en un estudio realizado en Nuevo León enfocado al papel de la motivación en el desempeño docente donde lograron identificar que: “estresa realizar un trabajo en donde no pueden disfrutarlo debido a exigencias que ellos consideran irracionales en relación al tiempo y los recursos del que disponen para realizarlo” (Tijerina, 2011, p. 56).

Otro desmotivante fue la carencia de acción en las propuestas que ellos proporcionan a las autoridades, a pesar de que exista disposición consideran que no son tomados en cuenta.

“no somos tomados en cuenta, entonces si no nos invitan no podemos aportar u opinar, claro que tratas de acercarte, pero no existe esa confianza” (PTC4)

Los empleados desean que sus autoridades desempeñen un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna (Guízar, 2013, p. 251).

Po lo que se logró apreciar que no existe una adecuada motivación intrínseca, ya que no existe retroalimentación en las actividades que realizan y por lo tanto los profesores no pueden identificar sus puntos débiles y se esfuerzan por mejorar, además existe una atención deficiente lo cual provoca malestar al no sentirse valorado.

La información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje “vertebrador” de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo (Gómez, 2007, p. 417).

La carencia de vínculos entre los cuerpos académicos de la facultad de contaduría y administración es otra problemática, pues los profesores desconocen lo que están trabajando sus compañeros.

“no existe realmente una vinculación, ni comunicación de lo que hace uno y lo que hace otro, cada quien trabaja con sus temáticas muy independientes, lo cual no afecta la dinámica de trabajo ya que cada quien trabaja su propia línea, no afecta en nada, sin embargo, sería interesante compartir y conocer que se está trabajando en otros cuerpos de investigación” (PTC3).

En un estudio realizado en Madrid sobre la motivación del profesorado universitario en el año 2005 se menciona que “motiva sentir que se forma parte de un colectivo y conocer resultados, mientras que desmotiva la situación de aislamiento dentro de los departamentos y centros, al no existir cultura de cooperación y ambiente de equipo, no hay coordinación” (Antón, 2005, p. 109).

Los desmotivantes se podrían minimizar con la aplicación de la calidad de vida en el trabajo (CVT) que consiste en “la aplicación de una supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad, desarrollo integral, enriquecimiento del trabajo y reconocimiento al trabajo para lograr eficiencia en la organización” (Guízar, 2013, p. 212).

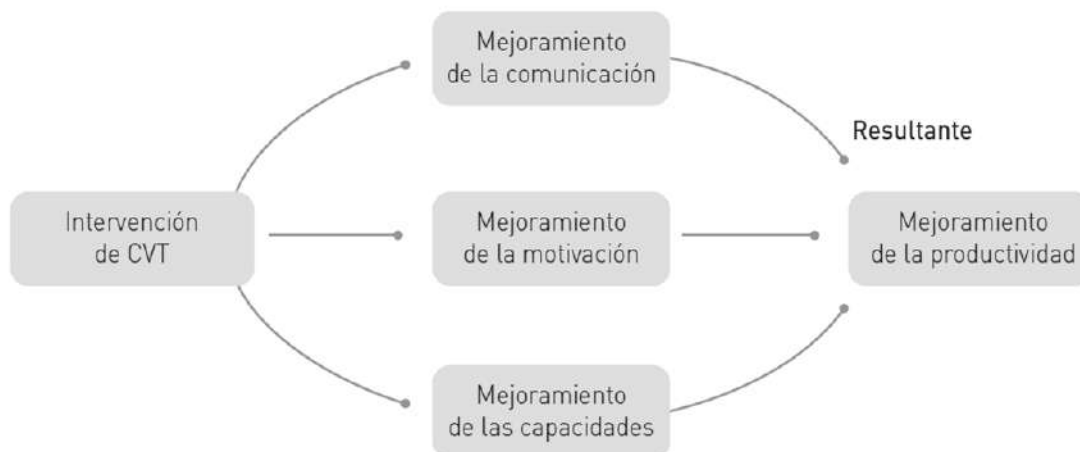


Figura 9: Calidad de vida de trabajo. Fuente Guízar (2013, p. 214)

#### 4. Difusión

Los profesores de tiempo completo a pesar de que no tienen una adecuada difusión de convocatorias y de las publicaciones que realizan por parte del organismo académico no los perjudica, al contrario, ellos muestran el compromiso que tienen para con la organización acudiendo a la Secretaría de Investigación donde les facilitan esta información, así como haciendo uso de las tecnologías de la información, publicando en revistas y asistiendo a congresos.

Aunque si es importante que la información este actualizada y disponible en el momento que se necesite porque se pierden oportunidades si se carece de estas características.

“hubo una convocatoria para un congreso fue bastante limitativa y muy rápida, la gente no se enteró. Me llega a mí la información sobre todo de ciudad universitaria para acá muy lenta porque a nivel institucional bueno está el portal universitario, pero de ciudad universitaria para acá es muy lenta” (PTC17)

“ya se abrió el repositorio institucional y está dando mayor oportunidad de la publicación de nuestras investigaciones y sino nosotros mismos utilizamos Google académico o todas estas páginas para poder difundir” (PTC14).

“en general es a través de las nuevas herramientas de comunicación” (PTC16)

Y de acuerdo con un estudio realizado en Costa Rica por Echeverría en el año 2014 se identifican las ventajas que tiene el uso de las TIC en la docencia universitaria ya que:

Las TIC han ido influyendo en la enseñanza a grandes pasos, al posibilitar el rápido y casi ilimitado acceso a fuentes de datos almacenables en forma digital, al tiempo que facilitan las comunicaciones sincrónicas y asincrónicas, toda vez que propician y apoyan el autoaprendizaje, la formación individual y colectiva, la construcción del conocimiento y su difusión (p. 22).

### **5. Sugerencias**

Las aportaciones que realizaron los Profesores de Tiempo Completo fueron una comunicación eficaz, a través de la creación de redes y compartir información entre cuerpos académicos, agilizar procesos administrativos, dar incentivos por productividad, adecuada distribución del trabajo y foros a nivel universidad y facultad para dar a conocer las investigaciones en las que trabajan y permitir el intercambio de experiencias.

“que haya otros medios de comunicación más eficientes, que haya intercambio de experiencias entre los cuerpos académicos, trabajo colaborativo, ya que de repente el investigador se vuelve un poco personalista en su trabajo...” (PTC7).

Para que conozcan las oportunidades a través de un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes (Guízar, 2013).

El trabajo colaborativo, concebido como una forma de aprender con otros, constituye una valiosa fuente para la reflexión y análisis sobre la propia práctica, para la exploración y conocimiento de nuevas posibilidades para la tarea docente, para el ensayo y estudio conjunto de las alternativas implementadas. En síntesis, para cambiar y mejorar en forma permanente (Podestá, 2014, p. 17).

“yo sugiero que para la próxima administración que sean al menos 4 cabezas las que estén en la unidad los Uribe independientemente de las que están en ciudad universitaria es importante aquí para que sea integral toda la formación a una sola persona se le escapan todas las situaciones” (PTC17).

“una mejor distribución del trabajo” (PTC9)

Sugerencias que deben ser tomadas en cuenta pues los Profesores de Tiempo Completo son los expertos en las carencias que notan en la facultad y que con la aplicación de estas recomendaciones se pueden eliminar.

### 6. Visualización

Los Profesores de Tiempo Completo se **visualizan** consolidados en la investigación, ya sea consolidados en el SNI o participando para obtener un nombramiento, así como realizando investigaciones a nivel internacional y pocos de ellos ya con vistas a un retiro por ser de una generación veterana.

“otra vez como miembro del SNI, ya como una investigadora consolidada, ayudando no solamente a mi facultad sino a la sociedad, ya que yo tengo la idea de que a partir de la investigación podemos abrir conciencia a empresarios, a gente de gobierno, todos los sectores para que podamos ayudarnos a tener una mayor calidad en educación y mayor calidad de vida” (PTC8).

Por lo tanto, las autoridades deben estimular a los Profesores de Tiempo Completo para que no dejen de aprender, para que valoren el conocimiento que generan y para que se arriesguen a concursar en aquello que es nuevo.

Como bien refirió un Profesor para los profesores jóvenes es aspirar a otro nivel académico, mientras que para otros es concluir una etapa.

“para un maestro joven pues es un escalón, pero para los maestros veteranos como su servidor pues ya es llegar al final del camino a lo mejor si llegaría a los 5 años, pero ya con las vistas a un retiro...” (PTC6)

La jubilación constituye la culminación de la carrera profesional docente.

En un artículo publicado por Carrera Profesional Docente en el año 2014 se mencionan los años de servicio para acceder a la jubilación comparando 3 países:

En Paraguay los docentes se pueden jubilar a partir de los 28 años de servicio, en Costa Rica los y las profesoras se jubilan a los 30 años de servicio; mientras que, en México, los trabajadores de la educación pueden optar a dos sistemas para retirarse: pensión por jubilación (con edad mínima de 53 años para los hombres y 51 para las mujeres), o retiro por edad y tiempo de servicio, se exige una; y una antigüedad mínima (p.85).

“posiblemente jubilada, ya que como te mencionaba anteriormente en los últimos tiempos me he estado preparando académicamente, mientras yo sienta que mis alumnos están aprendiendo, que soy productiva aquí seguiré, pero cuando no alcance ese objetivo será el momento de decir adiós” (PTC18).

Sería deseable tal vez que los docentes universitarios en actividad de más edad redujeran su carga docente para dedicarse más a la investigación (Rodríguez, 2002, p. 42).

El presente capítulo abordo todos los hallazgos que se obtuvieron durante la observación y la aplicación de las entrevistas, lo cual resulto muy enriquecedor y se lograron identificar los motivos de la baja eficiencia de los profesores de tiempo completo.

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.



## Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con toda la información recabada durante el desarrollo de esta investigación se lograron identificar los principales motivos por los cuales la eficiencia en las actividades de los profesores de tiempo completo no es la adecuada, cuestión que es fundamentada por la observación realizada del objeto de estudio, así como de las entrevistas que se llevaron a cabo y se logró llegar a las siguientes **conclusiones**:

1. Predominaron los factores motivacionales antes que los factores higiénicos.
2. De igual forma el mayor porcentaje corresponde a los profesores veteranos, no es que sea malo ya que tiene una gran experiencia, pero el problema radica en que no muestran el compromiso que deben para con la organización, cuestión que pone en riesgo la permanencia de los posgrados de calidad en esta universidad.

Así mismo han entrado en una zona de confort al tener garantizada la permanencia en la institución por lo que no se sienten en riesgo si no cumplen con las actividades que les corresponden como profesores de tiempo completo siendo una de ellas el generar publicaciones en revistas arbitradas para que sean conocidas por toda la comunidad universitaria y a nivel internacional, y entre más publicaciones generen pueden cambiar de categoría al participar en el SNI pero esto no ocurre con ellos, de nada sirve que cuenten con el grado de maestría e incluso de doctor si no comparten el conocimiento que poseen, el que lleguen a participar en ponencias o que generen libros no es benéfico para la institución porque este tipo de producción no generan un mayor alcance, por lo que se puede afirmar que los profesores de tiempo completo son conformistas.

Algunos de los mismos profesores ya no se pueden valer por sí mismos, pues ya tienen una edad avanzada, de igual forma algunos de ellos son malhumorados y no muestran disposición para participar con otros

profesores y pertenecer a cuerpos académicos, los cuales también son necesarios para la calidad de producción generada para la organización, siendo lo ideal que se logren consolidar los cuerpos académicos, pero como muchos de ellos no muestran disposición también se perjudica la dinámica de trabajo.

Ciertos profesores de tiempo completo ya están próximos a jubilarse, cuestión por la cual no les interesa contar con la distinción proporcionada por el Sistema Nacional de Investigadores, prefieren contar con el PRODEP ya que es más fácil acceder a él, pues la dinámica de evaluación es menos rigurosa que en el SNI.

3. Recursos materiales, en general los profesores de tiempo completo cuentan con las instalaciones adecuadas para desarrollar su trabajo, algunos de estos recursos los obtiene por medio de la misma universidad y otros tantos por el apoyo que reciben del Programa de Desarrollo Profesional (PRODEP), cuentan con un espacio asignado para ellos con dimensiones adecuadas, así como de iluminación; escritorio, equipo de cómputo, impresoras, mobiliarios, libros, calentadores, etc.

Algunos profesores llegaron a referir que carecían de papelería y tóner, pero esto no es impedimento para que lleguen a frenar sus actividades, ya que en esta actualidad pueden hacer uso de las tecnologías para que la información llegue a su destino. En este mismo sentido si se esforzaran en las actividades que les competen podrían contar con el SNI que les proporciona una beca para continuar con su labor profesional.

4. Relaciones laborales, algunos profesores de tiempo completo tienen una relación cordial con sus compañeros, incluso esta cuestión les permite realizar intercambio de información, pero otros tantos principalmente aquellos profesores veteranos se muestran poco accesibles tanto con sus colegas como con los tutorados, cuestión que impide que la dinámica de trabajo sea adecuada y que participen en actividades que ayudarían en la productividad académica, ya que por esta situación algunos profesores

trabajan de manera independiente, por lo que se desconoce el trabajo que realizan incluso si realizan investigaciones no se sabe su temática, ya que estos profesores no pertenecen a ningún cuerpo académico.

En este mismo sentido son malhumorados incluso con los tutorados que les son asignados mostrando poca disposición para asesorar a los estudiantes con su trabajo terminal de grado, por lo que tampoco cumplen con una de las actividades que deben desarrollar como profesores de tiempo completo que es el de tutoría.

5. Remuneración económica, si es una cuestión importante para los profesores de tiempo completo, pero si no realizan las actividades que les corresponden no podrán obtener mayores ingresos, ya que para obtener este beneficio proporcionado tanto por el PRODEP como por el SNI tienen que esforzarse para crear permanencia.
6. PRODEP, este beneficio es el que más les agrada a los profesores de tiempo completo al no implicar gran esfuerzo para mantenerlo, y todos los profesores de tiempo completo de esta institución en estudio cuentan con él, pero como se mencionó con anterioridad porque no implica gran esfuerzo por lo que contar con este apoyo no es una situación desafiante para ellos.
7. Antigüedad y formación profesional, los profesores de tiempo completo tienen una gran experiencia que los avala pues tienen una larga trayectoria académica y profesional, así mismo los profesores cuentan con grado académico de Maestría y Doctorado, situación importante pues están capacitados para el nivel de estudios al que enfocan las actividades sustantivas.
8. Talento joven, es muy importante resaltar que hay profesores de tiempo completo que son jóvenes y son los que muestran mayor compromiso en la ejecución de sus actividades y ven por el beneficio propio y de la institución ya que generan publicaciones en revistas arbitradas e internacionales,

además de proporcionar clases que retroalimentan bastante a los estudiantes, cuentan con grado de doctorado, es decir en verdad se nota la preparación que tienen y que ven su trabajo más como una vocación que como el trabajo en sí.

Además de que hay profesores de asignatura que se muestran más comprometidos con la institución al contar con la distinción proporcionada por el SNI, por lo que resulta decepcionante saber que los profesores que tienen permanencia en la institución son los que menos se esfuerzan y aquellos que no la tienen son aquellos que dan más a la institución y asesoría a los estudiantes que solicitan su apoyo.

De acuerdo con todo lo mencionado anteriormente se hace mención de las siguientes **recomendaciones** para aumentar la motivación intrínseca de los Profesores de Tiempo Completo:

1. Mantener a los profesores que muestran mayor compromiso, los cuales son los profesores jóvenes y algunos profesores de generación veterana; las autoridades deben apostar por el talento joven, ya que son los que tienen los conocimientos más actualizados, de igual forma son los que generan beneficios a la institución y garantizan la permanencia de los posgrados de calidad en la Facultad de Contaduría y Administración. Los profesores jóvenes muestran mayor disposición en la asesoría a estudiantes que están por egresar, lo cual de igual forma beneficia a la institución al aumentar la matrícula de estudiantes titulados.
2. Reconocer la labor de los profesores de tiempo completo de generación veterana por su permanencia y compromiso en la institución por medio de reconocimientos y en este sentido permitirles concretar algún tipo de producción que sea motivante para ellos llámese libros o publicación en revista para que ellos dejen a la institución una aportación que pueda trascender como una forma digna de retirarse, lo cual implicaría que se enfoquen principalmente en aquella actividad que les permita tal función ya

sea investigación, tutoría o divulgación, se les asignaran actividades de colaborador con los docentes permanentes, serán codirectores de tesis y serán miembros colaborativos en proyectos académicos.

3. Considerando las aportaciones realizadas por los profesores de tiempo completo que participaron en el estudio se recomienda realizar reuniones semestrales en turnos mixtos las cuales consistirán en:
  - a. Como medio para conocer los objetivos organizacionales a través de la proyección de información haciendo hincapié en la importancia que tiene el que los profesores de tiempo completo participen en las convocatorias para pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores.
  - b. Como medio introductorio, es decir la primera reunión tendrá el fin de servir como un medio de presentación entre colegas, ya que cada profesor maneja diferentes horarios, además de que no todos los profesores laboran en ciudad universitaria, también se encuentran en los Uribe, por lo que estas reuniones permitirán integrar a todos los profesores de tiempo completo y posterior a esta reunión las siguientes consistirán en el intercambio de información y de experiencias y servirá como medio para contribuir en climas de trabajo favorables.
  - c. Como medio informativo enfocado al Sistema Nacional de Investigadores, es decir los profesores que cuenten con esta distinción y tengan la categoría más alta dentro del SNI serán los que lideren la reunión y compartirán a sus colegas como deben realizar las publicaciones para pertenecer al SNI.
4. Realizar una distribución adecuada de trabajo en los Profesores de Tiempo Completo, ya que si lo que interesa es que los profesores pertenezcan al Sistema Nacional de Investigadores se les debe dar prioridad a las

actividades de investigación para que ellos logren concretarlas y no pierdan este reconocimiento o bien, puedan concursar en el mismo, solicitando el apoyo de los profesores de asignatura para que ellos se encarguen principalmente de las actividades de docencia, pues ellos tienen más interacción con el campo laboral y social por lo que los conocimientos que transmitan serán más enriquecedores para los estudiantes. Y los Profesores de Tiempo Completo se encargarán a su vez en apoyar a los estudiantes de metodología, pues ellos son expertos en estas temáticas.

5. Asignar a cuatro personas en la unidad “los Uribe”, porque una sola persona no puede hacerse cargo de todo el organismo académico, por lo que se sugiere que se asigne un encargado o líder y sus colaboradores para que se brinde un mejor servicio tanto a personal docente como a estudiantes.

## Referencias Bibliográficas

- Antón, P. (2005) Motivación del profesorado universitario para la aplicación de propuestas metodológicas derivadas de la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación en la docencia. *Revista Latinoamericana de tecnología educativa*, 4(1), 109.
- Añez, S. (2006) Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *Depósito Legal*, 4(1), 112.
- ANUIES. (2016) Plan de desarrollo institucional: visión 2030. *Centro de Innovación y desarrollo*, 7
- Arellano, J. (2010) La motivación del personal como elemento para promover la productividad en las empresas (tesis de licenciatura). Universidad Veracruzana. Xalapa.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3 ed.). México: Pearson.
- Cardoso, E. O. & Cerecedo, M. T. (2011) Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de un programa de posgrado en Educación REDIE. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(2), 72.
- Carot, J. M. (2012) Sistema básico de indicadores para la Educación Superior de América Latina. *Editorial Universitat Politècnica de Valencia*, 1(1), 29-30 y 38.
- Carrera Profesional Docente. (2014) Jubilación docente o la pobreza ilustrada. Un desafío para la carrera profesional. *Docencia*, 54 (1), 85.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014) *Introducción a la teoría general de la administración*. (8 ed.). México: Mc Graw Hill.

- Chirinos, N & Padrón, E. (2010) La eficiencia docente en la práctica educativa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI (3), 484.
- Conacyt. (2015) Anexo A: Programas de Orientación a la Investigación. Recuperado el 20 octubre, 2016, de <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad/convocatorias-avisos-y-resultados/resultados-pnpc/9040-anexo-a-orientacion-investigacion/file>
- Conacyt, (2015) *Marco de referencia para la evaluación y seguimiento de Programas de posgrado presenciales*. Programa Nacional de Posgrados de Calidad (P.N.P.C.) Recuperado el 20 octubre, 2016, de <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad/convocatorias-avisos-y-resultados/convocatorias-cerradas-pnpc/9005-marco-de-referencia-modalidad-escolarizada/file>
- Conacyt. (2017) *Sistema Nacional de Investigadores*. Recuperado el 4 marzo, 2017, de <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/sistema-nacional-de-investigadores>
- Diario Oficial. (2015) Apoyo a la incorporación de nuevos/as profesores/as de tiempo completo. Recuperado el 25 noviembre, 2016, de [http://www.amerieiaf.mx/sites/default/files/Apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo.pdf](http://www.amerieiaf.mx/sites/default/files/Apoyo%20a%20la%20incorporaci%C3%B3n%20de%20nuevos%20profesores%20de%20tiempo%20completo.pdf)
- Diario Oficial. (2016) *Novena Sección Poder Ejecutivo Secretaria de Educación Pública*. Recuperado el 15 marzo, 2017, de [http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Documentos/DSAgobmx/Reglas\\_2017.pdf](http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Documentos/DSAgobmx/Reglas_2017.pdf)
- Echeverría, A. (2014) Uso de las TIC en la docencia universitaria: opinión del profesorado de Educación Especial. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 14(3), 22.
- Franklin, E. B. (2013) *Organización de empresas*. (4 ed.). México: Mc Graw Hill.



- Galindo, E. (2017). Conacytgobmx. Recuperado el 28 marzo, 2017, de <http://conacyt.gob.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad>
- Gasca, E. (2010). *Plan general de desarrollo 2009- 2021*. Recuperado el 13 febrero, 2017, de [http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/PGD\\_09-21.pdf](http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/PGD_09-21.pdf)
- Gómez, M. (2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas (*tesis doctoral*). Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Dpto. de Periodismo.
- Guadarrama, J. (1986) *Plan General de Desarrollo 1985-1989*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Guízar, R. (2013) *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2010) *Metodología de la investigación*. (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. (2013) *Plan de desarrollo 2013-2017*. Recuperado el 28 marzo, 2017, de: [http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/ContaduriayAdministracion/PlandeDesarrollo/2013-2017/PD\\_13-17\\_Contaduria.pdf](http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/ContaduriayAdministracion/PlandeDesarrollo/2013-2017/PD_13-17_Contaduria.pdf)
- Koontz, H, Wehrich, H & Cannice, M. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. (14 ed.). México: Pearson Education.
- Ley de Ciencia y Tecnología (2015) Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, publicada el 5 de junio de 2002
- Lobato, C & Madinabeitia, A. (2011) Perfiles Motivacionales del Profesorado ante la Formación en Metodologías Activas en la Universidad. *Formación Universitaria*, 4(1), 38.

- Lobato, C & Madinabeitia, A. (2010) Determinantes motivacionales en el profesorado universitario ante la formación para la innovación. *Congreso Iberoamericano de Educación*, 1(1), 22.
- Marín, A. C. & Velasco, M. I. (2005) Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales*, 97(1), 64-66.
- Ospina, J. (2006) La motivación, motor del aprendizaje. *Revista Ciencias de la Salud*, 4(Esp), 158.
- Podestá, P. (2014) El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación 2*, 17.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2009) *Comportamiento organizacional*. (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A & García, G. (2012) Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad. *Ciencias Holguín*, XVIII (3), 6.
- Rodríguez, A. (2002) Sobre la jubilación de los docentes e investigadores universitarios. *Universidades*, 23 (1), 42.
- Salgado, A. (2007) Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(1), 71-78.
- Sánchez, S. (2009) *Anécdotas sobre la historia y símbolos de la Facultad de Contaduría y Administración*. Recuperado el 27 marzo, 2017, de <http://web.uaemex.mx/identidad/docs/ANECDOTASCONTADURIA.pdf>
- Santamaría, G, Morales, M. & Rojas, M. (2011) Apoyos federales a las universidades públicas: caso integral de fortalecimiento institucional en la UAEM. *Tiempo de educar*, 12 (23), 49-71.
- Secretaria de Planeación y Desarrollo Institucional, U.A.E.M. (2016). *Indicadores de desempeño 2004-2014*. Recuperado el 16 noviembre, 2016, de <http://planeacion.uaemex.mx/docs/indicadores/Indi2004-2014.pdf>

- Silvero, M. (2007). Estrés y desmotivación docente: el síndrome del “profesor quemado” en educación secundaria. *Estudios sobre educación*, 12(1), 124-125.
- Taylor, S & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación la búsqueda de significados*. España: Paidós Ibérica.
- Tijerina, J. (2011). *Papel de la motivación en el desempeño docente* (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey.
- Universidad Autónoma del Estado de México, U.A.E.M. (1984). *Reglamento del personal académico*. Recuperado el 24 abril, 2017, de <http://web.uaemex.mx/abogado/doc/00030%20RPersonalAcad.pdf>
- Universidad Autónoma del Estado de México, U.A.E.M. (2013) *Programa de trabajo 2013-2017*. Recuperado el 24 abril, 2017, de [http://web.uaemex.mx/prdi2013-2017/descargas/Programa\\_de\\_Trabajo\\_2013-2017.pdf](http://web.uaemex.mx/prdi2013-2017/descargas/Programa_de_Trabajo_2013-2017.pdf)
- Universidad Autónoma del Estado de México, U.A.E.M. (2016). *Manual de bienvenida 2015-2016 Facultad de Contaduría y Administración*. Recuperado el 13 febrero, 2017, de [http://www.fca.uaemex.mx/images/FCA/MANUAL DE BIENVENIDA 2016.pdf](http://www.fca.uaemex.mx/images/FCA/MANUAL_DE_BIENVENIDA_2016.pdf)
- Universidad Autónoma del Estado de México, U.A.E.M. (2017). *Estatuto Universitario*. Recuperado el 18 abril, 2017, de [http://web.uaemex.mx/prdi2013-2017/descargas /Estatuto\\_Universitario.pdf](http://web.uaemex.mx/prdi2013-2017/descargas/Estatuto_Universitario.pdf)
- Universidad Nacional Autónoma de México, U.N.A.M. (2014). *Indicadores de desempeño para facultades y escuelas de educación superior*. Recuperado el 27 marzo, 2017, de [http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/paginas//plan15\\_19/IndDesFyE\\_13 oct14.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/paginas//plan15_19/IndDesFyE_13oct14.pdf)

---

---

## Apéndices

### Apéndice 1

#### Guía de entrevista

La siguiente entrevista tiene por objetivo identificar qué es lo que motiva a los Profesores de Tiempo Completo, ya que como integrantes de la Facultad de Contaduría y Administración es importante considerar sus opiniones, ya que ellos como capital intelectual de la organización tienen muchas propuestas que pueden disminuir aquellas debilidades de la organización.

Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es lo que más motiva su labor como Profesor de Tiempo Completo?
2. ¿Cómo considera la relación con sus colegas?
3. ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?
4. ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias, bien, mal o no le hacen caso?
5. ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?
6. ¿Cómo considera la percepción económica, le motiva para tener mayor productividad?
7. ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera?
8. ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI? ¿Los conoce?
9. ¿Que propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?
10. ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

¡Gracias por su colaboración!

## Apéndice 2

### Resultados de entrevistas

#### ENTREVISTA NO. 1

**Edad:** 41 años

**Antigüedad:** 6 meses y como PTC 4 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** principalmente la investigación y la formación de recursos humanos es lo que motiva mi labor, el poder contribuir de alguna manera en la formación de las nuevas generaciones.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** yo diría que idónea, ya que la convivencia es cordial y por lo tanto así es el trabajo.

**Entrevistador:** ¿Considera que existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** No, no hay vínculos

**Entrevistador:** ¿A qué se debe esta situación?

**Entrevistado:** yo creo que por la diferencia de las líneas de investigación que tiene cada cuerpo académico y quizás se requeriría en cierto momento que la misma facultad o coordinación de posgrado pudiera llevar a cabo ciertas acciones para que hubiera vínculos entre las diferentes líneas de investigación con la finalidad de tener algún producto científico.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias, bien, mal o no le hacen caso?

**Entrevistado:** yo considero que son tomadas de buena manera, pero hace falta la acción, ya que es algo que nosotros no vemos.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si, ya que todo lo que tengo es por proyectos de investigación, de hecho, yo tengo dos proyectos de PRODEP como nuevo PTC para equipar mi cubículo, todo ello es derivado de esos proyectos. También de otra convocatoria el de cuerpos académicos en formación cuando son aprobados brindan otro apoyo por registros de estos cuerpos académicos y el apoyo que me da el SNI por pertenecer al sistema que nos sirven básicamente para apoyar el proceso de investigación que realizamos.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica, le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** si es buena, además ayuda demasiado para generar buenas investigaciones.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** por parte del organismo académico no es buena, sino más bien la secretaria de investigación se encarga de hacernos llegar las convocatorias que llegan al organismo académico y se les dan a conocer los oficios o así.

En cuanto a los artículos generados no se les da difusión a los artículos científicos que se generan a través de la universidad o el organismo académico, más bien la difusión se da en el lugar donde se publica, es decir el tipo de revista genera esa difusión, no es lo mismo publicar en una revista JCR que tiene un factor de impacto de 8 puntos a una revista en donde solo se tiene un índice con lift por ejemplo, entonces la difusión va de la mano con el tipo de revista donde se está publicando, por lo tanto no se encarga ni la universidad ni el organismo académico.

**Entrevistador:** ¿Que propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** un adecuado proceso de comunicación, creo que sería el elemento fundamental para poder mejorar elementos de interrelación, de coordinación, de apoyo entre nosotros como investigadores y colegas.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** ¡hay está muy difícil!, pues bueno seguir manteniéndome en el SNI, lo cual es necesario por mi área y en mi desarrollo profesional se requiere el ser integrante del Sistema Nacional y obviamente ayudar a la facultad a tener otras ofertas educativas en posgrado y logrando la integración de la mayoría de los Profesores de Tiempo Completo a este posgrado.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** El proceso del SNI es estresante, ya que se entra en una dinámica un tanto complicada precisamente por las evaluaciones, aunque las distinciones son cada 3 años en realidad evalúan cada 2 años porque el último año el de la distinción ya no cuenta en la evaluación porque evalúan a inicios de año, entonces prácticamente se tiene que generar producción científica y desafortunadamente aunque el reglamento del SNI apenas cambio pareciera ser que muchas veces lo que evalúan más es la cantidad que la calidad de los productos que se están generando, aunque cambiaron algunos lineamientos del reglamento yo aún tengo dudas en cuanto a la evaluación objetiva de los productos de calidad (pausa) y decía una profesora de otra facultad hay cierta competencia desleal en el SNI derivado precisamente de estos elementos subjetivos que no son certeros en la evaluación del producto o productos científicos.

El SNI yo diría que genera mayor estatus, aunque yo considero que su evaluación no es objetiva sino subjetiva, ya que no hay una evaluación certera de lo que los investigadores realmente están produciendo desde la evaluación de calidad, entonces yo creo que no es tanto el dinero sino el estatus que pareciera ser que se tiene por pertenecer al Sistema Nacional. En cuanto al caso del PRODEP es un proceso muy sencillo.

## ENTREVISTA NO. 2

**Edad:** 51 años

**Antigüedad:** 21 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como Profesor de Tiempo Completo?

**Entrevistado:** el desempeñarme (pausa) digo es que es personal es como sacar mis talentos, autorrealización.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** es muy cordial, ya que la convivencia es agradable.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** entre los diferentes cuerpos académicos es muy poco porque cada quien tiene sus líneas y sus organizaciones por lo que a veces no coincidimos, pero tampoco está peleado si en algún momento necesitamos trabajar así si se puede coordinar.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** bien, aunque muchas no son llevadas a cabo.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si, considero que son suficientes, ya que permiten que lleve a cabo las investigaciones en las que estoy trabajando sin ellos no podría generar esos productos.



**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica esta le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** (mmm...) es buena, pero no es el único incentivo estar bien estar contenta es más importante, es decir el bienestar propio es mi prioridad.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones qué genera?

**Entrevistado:** es buena, pero se da a través de las redes sociales las cuales facilitan mucho este proceso, hay muchas. Si se quiere difundir si hay manera. Normalmente en cuanto a mis publicaciones se promueven en congresos, pero internamente no se promueven mucho a pesar de tener una página donde se sube todo el material, pero solo quienes lo conocen son los que se enteran de la existencia de esa información, pero de parte de la institución no lo toma mucho en cuenta.

**Entrevistador:** ¿Qué opina acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** son buenos, al permitir que como investigador se adquieran ciertos bienes materiales para realizar investigación, pero solo cuento con los apoyos del PRODEP, el SNI es importante por los cuerpos académicos, más que nada por los requisitos.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** hídole la descarga de otras actividades o aplicaciones que permitan agilizar procedimientos administrativos los cuales me quitan mucho tiempo de investigación.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** pues ojalá con más posibilidades de investigación, más internacional; ahorita estamos iniciando proyectos con Brasil y con Cuba, pero me gustaría que fuera más o si se pudiera con toda Latinoamérica.

### ENTREVISTA NO. 3

**Edad:** 52 años

**Antigüedad:** 24 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** eh... pues realizar precisamente actividades de docencia, investigación, de tutoría y de gestión.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** bien, es buena no existen conflictos la convivencia es adecuada.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los diferentes cuerpos académicos?

**Entrevistado:** no existe realmente una vinculación, ni comunicación de lo que hace uno y lo que hace otro, cada quien trabaja con sus temáticas muy independientes, lo cual no afecta la dinámica de trabajo ya que cada quien trabaja su propia línea, no afecta en nada, sin embargo, sería interesante compartir y conocer que se está trabajando en otros cuerpos de investigación.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** las toman bien, pero no las llevan a cabo, ya que muchas de ellas se quedan en el aire, en promesas sin cumplir.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** pues no... faltan muchos recursos como por ejemplo desde equipo de cómputo para que algún alumno este ayudando en investigaciones, entonces

carecemos de equipo de cómputo de consumibles para los equipos, pues no lo existen.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica esta le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** si, ya que para mí es muy bueno todo lo que da la universidad, en cuanto a la parte de recursos es solo que pues cada quien va buscar lo que quiere y le va a trabajar al nivel que quiere y tendrán o percibirán lo que cada quien quiere, es decir de acuerdo a lo que trabaje.

**Entrevistador:** ¿En cuanto a la difusión de las convocatorias considera que es la idónea?

**Entrevistado:** yo creo que de las convocatorias no es necesario que las difundan, ya que el que tenga interés pues las va a buscar, ya sabe los medios, entonces a quien le interesen pues tiene que buscar.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** si hay esa difusión por parte de la universidad porque tiene el repositorio institucional, pero por el otro lado a lo mejor no se difunden más al interior de nuestra facultad, es decir que investigación está haciendo equis persona y en que puede estar impactando y pues es en lo que no se está conociendo.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** precisamente son apoyos económicos que motivan al investigador a que siga fomentando que siga preparándose y cultivando la investigación. En cuanto al SNI observo que no hay un instrumento que evalúe la calidad de la investigación siento que depende del evaluador mas no de criterios muy objetivos.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** pues a lo mejor una evaluación de lo que cada quien está realizando en el área de investigación y que impacto está teniendo esta y el nivel de investigación se está generando y de acuerdo a ello asignar algún tipo de recurso interno (incentivo).

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** consolidada en la investigación

#### ENTREVISTA NO. 4

**Edad:** 48 años

**Antigüedad:** 21 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** lo que a mí me motiva es tratar de transmitir el conocimiento a mis estudiantes a través de las líneas de investigación de mi cuerpo académico que es competitividad organizacional en las instituciones de educación superior, esto nos permite impactar y ayudar a ver cómo se encuentran las instituciones de educación superior, como es su impacto y cómo podemos colaborar y apoyar en otras universidades.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación de sus colegas?

**Entrevistado:** hablando de mi cuerpo académico excelente, muy bien; en cuanto a mis compañeros de tiempo completo es buena no la considero mala, es solo que no estamos vinculados entre cuerpos académicos, ya que no hay una comunicación veraz y oportuna que nos permita saber lo que están haciendo los otros cuerpos académicos de nuestra facultad, lo cual sería bueno para saber que producto de investigación están trabajando cada uno de los cuerpos académicos de nuestra facultad o los que no pertenecen a los cuerpos académicos que son muy valiosos y se desconocen sus investigaciones pero que pueden aportar y apoyar en las investigaciones que estamos haciendo.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los diferentes cuerpos académicos?

**Entrevistado:** en el caso de mi cuerpo académico si existe colaboración con el cuerpo académico de la Mtra. Leti Loran, ya que pertenecemos a la misma red de investigación salvo un cuerpo académico.

Se obtiene beneficios porque colaboramos por medio de la red RILCO, que es una red a nivel latinoamericana donde las investigaciones del cuerpo académico de la Mtra. Leti Loran son publicadas sabemos lo que hacen y son vinculadas con todos los miembros de la red y eso permite un crecimiento para ambos cuerpos académicos al permitir la vinculación con otros investigadores de otras universidades y apoyar en las investigaciones.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** no somos tomados en cuenta, entonces si no nos invitan no podemos aportar u opinar, claro que tratas de acercarte, pero no existe esa confianza.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales son los suficientes para realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** no, en cuanto a los consumibles nos cuesta mucho trabajo, a los tiempos completos nos han dicho que si no tenemos una función administrativa no nos dan papelería, entonces nosotros tenemos que comprar nuestros insumos propios y esa es una limitante en esta parte.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** si entre comillas porque el dinero no es un factor motivante, ayuda si pero hay otros factores motivantes que pueden ayudar a la organización, como el que reconozcan tu trabajo que te digan valió la pena lo que hiciste en este momento o la investigación que estás haciendo o tu cuerpo académico es buena y que no te limiten, entonces el dinero no es un motivante ayuda claro que ayuda pero no porque me den

algo voy a escribir más, depende de la pasión que le ponga uno y obviamente del interés en la investigación que estas realizando.

**Entrevistador:** ¿En cuanto a la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera considera que es la idónea?

**Entrevistado:** la difusión de las convocatorias no es la idónea, ya que no nos enteramos nosotros cuando salen las convocatorias tenemos que ir a la secretaria de investigación para que nos digan que convocatorias y cuando, aquí no nos pasan informes o si nos la pasan ya faltando un día para que se cierre la convocatoria, por no dar la información pudiéndola dar y esto ayudaría a la facultad a repuntarse porque todos los profesores de tiempo completo podríamos estar revisando las convocatorias estar metiendo líneas de investigación, esto daría resultados a la facultad en cuanto a la difusión de las investigaciones no somos tomados en cuenta lo cual es desmotivante, por ejemplo nuestra propia facultad tiene congresos y no nos invitan a participar como ponentes o en dar a conocer los trabajos de investigación que tenemos, yo creo que valdría la pena que den a conocer lo que hacemos aquí en la facultad, no se hace ningún tipo de reconocimiento por lo que se hace, mejor otras facultades nos llaman y nos piden que seamos ponentes.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** el PRODEP y el SNI son un aliciente para nosotros como tiempos completos porque eso nos permite llenarnos de un recurso extra que valora el trabajo y la investigación que estamos desarrollando, entonces si es un factor importante y motivante porque es un estímulo económico que nos dan y nos permite seguir generando investigaciones, entonces obviamente tratamos de no perder este estímulo económico generando investigación.

El SNI es un proceso estresante, no es fácil pertenecer al SNI cuesta trabajo, tu servidora acabe de ingresar y bueno llevo trabajando 5 años sobre eso, entonces no es fácil porque es estar escribiendo en revistas indexadas, estar realizando libros de investigación, esto nos evalúan pares académicos de diferentes universidades y

visualizan lo que uno escribe y dan el valor, pero eso nos ayuda a seguir echándole ganas, bueno es cuestión de apostarle a lo que uno cree que hace y siempre le pongo pasión a lo que hago y es lo que me permite seguir saliendo, en el SNI evalúan la calidad de las investigaciones.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** que haya una comunicación efectiva, de nuestras autoridades tanto del director como del coordinador del posgrado para que haya sinergias positivas para que impactemos y logremos resultados, si nos comunicamos bien y sabemos lo que estamos haciendo, es decir nos dicen hacia dónde va el objetivo y hacia donde queremos trascender como facultad todos los tiempos completos estaríamos dispuestos a apoyar el trabajo de nuestra facultad.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en cinco años?

**Entrevistado:** triunfadora

## ENTREVISTA NO.5

**Edad:** 64 años

**Antigüedad:** 40 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** me motiva el estar actualizada, el que los alumnos se preparen cada día mejor, en que investiguen, el que lean, tener cualquier otro estudio avanzado para mí.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** es muy buena con todos. Y me motiva en el desempeño de mi labor porque al tener contacto con los demás colegas cada uno tiene un punto de vista diferente, damos materias diferentes y en el momento que platicamos pues te vienen

nuevas ideas como no se me había ocurrido hacer esto o voy hacer aquello, ahora ella está investigando esto entonces te siembran una duda o una inquietud y ese contacto te permite generar conocimiento y te motivan a seguir y no quedarte atrás, no es una competencia porque cada uno está dentro de su rama.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** si totalmente existe muy buena coordinación y a veces intercambiamos algunos datos de investigaciones que ellos tengan y que nos puedan servir y viceversa.

**Entrevistador:** ¿De qué manera las autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** este... pues las autoridades toman las sugerencias, pero no siempre las aplican hacen lo que ellos quieren y aun cuando trabajamos en investigaciones para la facultad rara vez o casi nunca se aplican.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente o existe carencia de alguno de ellos?

**Entrevistado:** existe carencia, pero muchas veces con los recursos que nos dan tenemos que hacer maravillas o hasta poner de nuestra bolsa porque la universidad está pasando por un problema económico y bueno no hay mucho apoyo.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica esta le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** es una parte importante, pero yo creo que el dinero no tanto te motiva sino lo que llevas dentro y que te motive para prepararte, a mí en lo particular claro si te dan un aumento o una cantidad para tu investigación es lo que te motiva, pero en lo particular no me motiva tanto el dinero como el lograr esa investigación y el contacto con otros colegas de otras universidades.



**Entrevistador:** ¿Considera que la difusión de las convocatorias es buena?

**Entrevistado:** la difusión es buena, pero ahora con la forma electrónica casi todo mandan por correo o si yo tengo alguna convocatoria y otra maestra me dice que no la tiene nos intercambiamos convocatorias, antes la difusión era por medio de carteles y ahora directamente al participar en congresos les envían por correo la información, como en un congreso que se llevó a cabo en Panamá (hace 8 meses) la difusión se hizo en cartel pero solo fuimos 2, ya que los demás lo desconocían, no es idónea la difusión en carteles es mejor por medio electrónico.

**Entrevistador:** ¿Y de las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** no son tomadas en cuenta y no se difunden en un momento dado nosotros en forma personal las difundimos con nuestros alumnos, de hecho, en algunos congresos a los que vamos que tienen revista electrónica publican los 10 mejores trabajos y de igual manera otras investigaciones que no obtuvieron el reconocimiento y es por este medio donde se publican y tienen el ISSN, de hecho, apenas publicaron una de las ponencias que hicimos y es interesante, pero si hay ciertas limitantes. En los congresos intercambian correos o nos enviamos las ponencias que dimos o los avances de las investigaciones y a veces trabajamos en conjunto con otros tiempos completos de otras universidades.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** muy buenos, por supuesto y valoran perfectamente bien todas las investigaciones y los logros que tengas. El SNI es un proceso un poco estresante, porque piden mucha documentación mucha evidencia, pero al fin y al cabo la tienes porque lo has trabajado y aquel que trabaja los tiempos completos miembros del SNI lo tienen, pero si es muy estresante.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** pudiera haber una reunión mensual, bimestral o semestral de tiempos completos para ver avances una por la mañana y la otra por la tarde, para ver que

estamos haciendo porque desconocemos el trabajo de otros colegas porque tenemos mucho trabajo administrativo, además para conocer inquietudes y de más. Porque estamos muy separados como tenemos dos unidades entonces los que dan clases en la mañana no se ven con los del turno vespertino lo cual limita el contacto, y con este tipo de reuniones no se perjudica la dinámica de trabajo, y lograr un consenso o conocimiento mayor, así como favorecer el contacto directo, soy partidaria del frente a frente porque estamos rodeados de medios electrónicos.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** ya jubilada en la universidad, porque ya tengo 40 años de servicio, pero tendría actividades y doy clase de asignatura en otras universidades, y a lo mejor algunos cursos que me permitieran hacer otro tipo de actividades independientemente de las académicas para realizarte de otra manera.

## ENTREVISTA NO. 6

**Edad:** 65 años

**Antigüedad:** 40 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** estos es bajo dos perspectivas la parte de la institución que es la labor de docencia, encausar e informar y transmitir datos, información que es el proceso enseñanza aprendizaje que se cumple con esa labor de la institución de la universidad y por otro lado el aspecto personal que es un afán de convivir y colaborar e influir en los jóvenes que en posgrado ya son jóvenes maduros para salir adelante de sus propias actividades y de acuerdo al programa de maestría.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** en términos generales bien, hay buena comunicación lo cual nos refiere a un buen clima organizacional que es sano, es de colaboración.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** si hay colaboración, pero hay que decir que a veces nos metemos mucho en nuestra propia actividad que damos clase, actividades de investigación, tutorías y esto nos envuelve mucho la actividad diaria, aparte hay quien lleva actividades administrativas entonces es difícil conjuntarnos, transmitir criterios, simplemente que haya comunicación entre nosotros.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** pues este no hay mucho canal de comunicación, internamente si tenemos comunicación con las limitantes mencionadas anteriormente que es lo que nos satura, una comunicación más abierta hace que nos vean en clave a pertenecer a los estudios de posgrado debería de ser una comunicación más expedita o más abierta lo cual es difícil con las autoridades superiores, como administración central es difícil que podamos comunicarnos con sugerencias y comentarios sobre todo por la situación burocrática, sobre todo de forma ascendente de abajo para arriba

**Entrevistador:** ¿En cuanto a los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si, aunque hay limitaciones ya que estamos en la austeridad del recorte presupuestal de las universidades que llega hasta aquí ya que no hay todos los recursos que debieran, pero en términos generales para funcionar en forma razonable si existen.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** es buena la percepción económica de cierta manera incentiva para aumentar el compromiso en el desarrollo investigaciones de calidad.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias?

**Entrevistado:** si llegan en general a tiempo, pero están cayendo las limitaciones del recorte presupuestal, ya no están fácil acudir, participar, meter ponencias y demás hay limitación económica que tenemos que entender.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a las investigaciones que realiza, son tomadas en cuenta?

**Entrevistado:** en cuanto a las investigaciones que genero me ayudan mucho porque lo aplico en la catedra a pesar en no tener un impacto intrainstitucional tal vez si me lo propusiera canales más expeditos, pero mi campo es el estudio de las organizaciones, la maestría en administración y lo que logré proponer lo debato en las clases que me toca impartir.

**Entrevistador:** ¿Qué opina acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** son muy buenos ya que tienden que nos superemos, que hagamos investigación que accedan a un doctorado y que tenga una justa retribución, que es muy estresante estar en el SNI, ya que lo difícil no es llegar sino mantenerse, hay que evaluarse, hay que sustentar el status que se puede ir logrando y no es nada fácil, pero finalmente motiva a superarse, a hacer carrera académica de la investigación, a seguir con el proceso enseñanza aprendizaje que es al que nos abocamos.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** pues que hubiera más interacción entre los cuerpos académicos, más participación entre los cuerpos colegiados al posgrado y que incluso mayor coordinación con otras áreas de la misma facultad.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** esta es una pregunta personal, que me atañe demasiado ya que soy de una generación que ya es veterana, soy de una generación que ya voy de salida de acuerdo a mi proyecto personal, entonces lo que pueda desarrollar mientras este aquí pues muy bien ¿no?, si logro concretar una investigación que pueda trascender

que bonito, porque es una forma digna de retirarse y del nivel de enseñanza que se propone uno, eso sería, pero para un maestro joven pues es un escalón, pero para los maestros veteranos como su servidor pues ya es llegar al final del camino a lo mejor si llegaría a los 5 años pero ya con las vistas a un retiro, sino es que antes.

(cuando se le pregunto sobre su antigüedad)

Ya voy para 40 años eh... mi trayectoria profesional ha sido como profesor mucho tiempo atrás pero no he estado siempre aquí, eh ocupado puestos en la administración universitaria, incluso estado en la administración pública, en la secretaria de educación, fui secretario administrativo de la universidad, llegue a ser director de la facultad (sonríe) aunque bueno impartía una clase me llene de posibilidades no, ahorita me eh dedicado plenamente a mi tiempo completo, pero de esa antigüedad que le hablo esta matizada por experiencias laborales incluso externas a la institución que siempre procure sostener mi estatus, pedía permiso si había la posibilidad de que pedía permisos, se ausenta permanece dando una una clase para no romper la continuidad y así es como puedo hablar de 40 años, pero no quiere decir que haya permanecido aquí encerradito del cubículo los 40 años.

## **ENTREVISTA NO.7**

**Edad: 38 años**

**Antigüedad:13 años**

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesora de tiempo completo?

**Entrevistado:** la vocación que tengo de transmitir los conocimientos que tengo con los estudiantes, me gusta la interacción con ellos y al final de cuentas creo que nosotros como docentes aprendemos de ellos de la interacción sobre todo con alumnos que son de otras licenciaturas podemos tener una retroalimentación mayor, entonces eso es uno de los principales motivadores.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** es buena, no siempre nos vemos muy seguido ya que como somos muchos y estamos en diferentes áreas y diferentes horarios ya es difícil coincidir con algunos de ellos, pero creo que es bastante cordial en general, lo cual favorece un buen clima laboral, uno se siente más motivado, uno se siente más satisfecho con el entorno y eso genera que puedas trabajar de mejor manera.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** creo que no mucha eh como precisamente cada uno tiene líneas distintas y tiene objetivos, metas y sobre todo resultados que entregar creo que es una de las principales áreas de oportunidad no hay una interacción entre ellos a pesar de que deberíamos estar trabajando más bien en redes creo que no se da mucho, podríamos hablar de interacción en el tema por ejemplo de los congresos cuando hay un congreso organizado por un cuerpo donde obviamente los demás cuerpos se integran en la asistencia pero creo que si sería un área de oportunidad, no hay mucha interacción.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones?

**Entrevistado:** pues creo que... las autoridades están abiertas a que hagamos nuestras propuestas, no necesariamente quiere decir que se lleven a cabo, supongo porque, porque implican otros elementos, como una parte de recurso financiero que no siempre es tan accesible no necesariamente por la administración sino en general por la dinámica propia de la universidad, pero creo que al menos siempre ha habido una apertura para al menos escuchar nuevos proyectos ¿no?

**Entrevistador:** ¿En cuanto a los recursos materiales estos le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si bueno yo tengo una oficina que cuenta con los recursos materiales que necesito.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** si, yo creo que los programas de estímulos que maneja la universidad tanto el PRODEP como en este caso el SNI que al final de cuentas es un estímulo económico siempre va a ser un buen motivante para los Profesores de Tiempo Completo para que podamos presentar mejores resultados y mejorar nuestro desempeño.

**Entrevistador:** ¿En cuanto a la difusión de las convocatorias ya sea para participar en congresos a nivel nacional o internacional es buena?

**Entrevistado:** a veces, de repente uno se entera más bien por comentarios de otros maestros que les llego la convocatoria, creo que debería de haber red de comunicación a partir de la alta dirección o de las coordinaciones en particular que se hagan cargo de éstas ya sean difusión cultural, posgrado, intercambio académico que deberían de tener un mecanismo ellas para asegurarse de que todos tengamos la información y ya de esta manera hacernos responsables a nosotros también de poder participar porque muchas veces se quedan las convocatorias en donde no participa nadie porque no se conocieron en tiempo y en forma.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a las investigaciones que genera se dan a conocer?

**Entrevistado:** pues en realidad se conocen y se publican por otros medios no necesariamente internos y esto tiene que ver mucho con las exigencias del CONACYT por ejemplo, en donde nos marca ciertos parámetros establecidos para poder publicar y para que sean válidas nuestras publicaciones entonces eso hace que nosotros busquemos otros medios de comunicación pero creo que independientemente de eso deberíamos tener un foro interno a nivel universidad y a nivel facultad para poder exponer esto ¿no? A final de cuentas el que nosotros mismos conozcamos lo que se está trabajando en el interior pues es bastante importante.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** son bastante buenos, yo pertenezco al SNI y creo que es un apoyo a nivel nacional que nos permite generar mayor investigación, si bien aquí como parte de la

institución la carga administrativa que tenemos nos quita tiempo para poder llevar acabo la función propia de investigar son cosas diferentes, pero creo que son muy buenos los apoyos que dan. El proceso del SNI es bastante estresante no digo que complicado más bien detallado ósea se debe ser muy cuidadoso en la forma, en la información que nos solicitan precisamente porque uno debe de presentar la información que nos piden ni más ni menos, eso es lo que lo hace que uno sea muy cuidadoso y generar cierto estrés sobre todo acercándose las fechas de entrega, pero creo que si tú te administras de buena manera conforme vas generando estos documentos pues lo puedes ir haciendo más relajadamente.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** que haya otros medios de comunicación más eficientes, que haya intercambio de experiencias entre los cuerpos académicos, trabajo colaborativo, ya que de repente el investigador se vuelve un poco personalista en su trabajo precisamente porque tienes muchas cosas que hacer además de hacer investigación entonces poco tiempo te da para poder estar compartiendo, por lo que deberían de generarse estrategias que permitan que haya ese tipo de colaboración.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** pues me gustaría obviamente no dejar el SNI y más bien subir del nivel y ello implica estar trabajando arduamente en el tema de la investigación, lograr publicaciones en revistas de mayor calidad y sobre todo a nivel internacional.

## ENTREVISTA NO. 8

**Edad:** 45 años

**Antigüedad:** 5 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesora de tiempo completo?



**Entrevistado:** poder mejorar un poco el país en el que vivimos, poder ayudar a que los jóvenes puedan prepararse y que comprendan la importante labor que tienen como profesionistas en las empresas o como emprendedores.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** muy buena, porque me siento acompañada con todo lo que voy haciendo.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** no mucho, porque un problema que he visto de esto es que más que hacer líneas de investigación sobre las áreas del conocimiento de la facultad de contaduría se han hecho líneas de investigación sobre los propios intereses que no es malo, pero que finalmente hace que no coincidamos en muchos aspectos.

**Entrevistador:** ¿Considera que las aportaciones o sugerencias que hace a sus autoridades son tomadas en cuenta?

**Entrevistado:** yo creo que depende, hay algunas cosas que ellos alcanzan a ver que son importantes para la facultad y entonces se toman medidas en el momento, pero las que no alcanzan a percibir que son importantes las van dejando.

**Entrevistador:** ¿Los recursos con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si ya que los recursos con los que cuento son buenos y permiten que realice mi trabajo adecuadamente, de hecho, algunos de ellos fueron otorgados por el SNI y el PRODEP.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica diría que le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** pues no porque más bien mi motivación es eso, el poder ayudar a los chicos y poder hacer investigaciones que puedan apoyar a la sociedad, pero la parte

económica yo sé porque tuve la oportunidad de estar trabajando en el sector público y en el sector empresarial y sé que las percepciones son mejores allá, pero mi calidad de vida es mucho mejor acá (risas).

**Entrevistador:** ¿Considera adecuada la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** pues es que más bien se tiene que dar a conocer a los estudiantes y a la sociedad entonces pues creo que si hay mecanismos claros que es el hacer investigación y publicar las investigaciones en revistas especializadas o en congresos y coloquios, en cuanto a la difusión de las investigaciones a los alumnos creo que si falta un poco además apenas y ellos entienden la importancia de la investigación y hasta como que creo que la ven aburrida (risas).

**Entrevistador:** ¿Cómo considera los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** son buenos, pero creo que no se ha comprendido que o los profesores nos dedicamos a hacer investigación o nos dedicamos a hacer gestión, pero tantas cosas que se solicitan pues no. Bueno voy a hablar por mí yo no pude seguir adelante en el SNI por todas las partes de gestión que me solicitaron las autoridades que hiciera, lo cual me quito tiempo para hacer investigación. Y en el PRODEP si son como que más bondadosos en ese sentido, pero pues lo que necesitamos realmente aquí en la facultad es gente en el SNI no tanto en el PRODEP.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** que a los investigadores nos pongan a investigar y a los docentes o cada quien en lo que es bueno en sus cosas, a los docentes pues que realmente puedan apoyar y hacer docencia y no solicitarles que hagan investigación, o a lo mejor un poquillo, haz de cuenta investigadores mucha investigación y poca docencia, en cuanto a los docentes mucha docencia y poca investigación para que sea equilibrado y que no se sientan como que perturbados; y que sobre todo la gente que hace investigación no la pongan a hacer gestión.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** otra vez como miembro del SNI, ya como una investigadora consolidada, ayudando no solamente a mi facultad sino a la sociedad, ya que yo tengo la idea de que a partir de la investigación podemos abrir conciencia a empresarios, a gente de gobierno, todos los sectores para que podamos ayudarnos a tener una mayor calidad en educación y mayor calidad de vida.

### ENTREVISTA NO. 9

**Edad:** 38 años

**Antigüedad:** 5 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** poder ejercer mi profesión

**Entrevistador:** Y si le mencionaran de la pirámide de Maslow ¿En qué nivel se ubicaría?

**Entrevistado:** bueno todo depende de que aspecto del trabajo estemos hablando ¿no?, finalmente el asunto es que las personas pueden estar motivadas por múltiples cosas al mismo tiempo, ya que finalmente digamos la motivación es un concepto multidimensional ¿no? Necesariamente quiere decir que tu motivación sea alta o baja dependiendo si estas satisfecho o no con ciertas cosas, mira como por ejemplo en el aspecto que te comentaba hace un momento de que es lo que más me motiva de mi trabajo y decir que bueno es poder ejercer mi profesión, pues mira yo te comento que bueno yo estudie una profesión de investigación, así que para mí poder realizar investigación digamos es lo que más me satisface del trabajo y me parece una motivación en el trabajo por el trabajo mismo básicamente no, así que mi motivación está básicamente en la autorrealización ciertamente ¿no? Que es básicamente un asunto de poder ser lo que tú crees que puedas ser.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** cordial y respetuosa, como todo ya sabes que a veces hay altas y bajas, pero en promedio diría que cordial y respetuosa.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** en base a mi experiencia, bueno yo tampoco tengo mucho tiempo aquí ósea para tener una gran experiencia, pero en lo poco que yo he visto es que creo que no mucho, me entiendes ya que no hay mucha colaboración, precisamente porque los diferentes cuerpos académicos hacen diferentes cosas, entonces normalmente creo que hasta es un principio de organización del trabajo de especialización, si entre todos cooperamos en múltiples cosas pues nadie se especializa en nada, entonces creo que la cooperación se hace cuando es posible pero la mayor parte de las veces sigue centrándose en áreas de especialidad concretas, que tiene muchas ventajas eficiencia, mayor profundidad de conocimientos, cosas de ese estilo.

**Entrevistador:** ¿Considera que las autoridades toman en cuenta sus comentarios o sugerencias?

**Entrevistado:** me da la impresión de que hay cierto nivel de desacoplamiento entre el área académica y básicamente el liderazgo de la facultad, es decir, no necesariamente a veces creo que las necesidades académicas son consideradas, desde mi punto de vista y con la seriedad que se deben tener por las autoridades de la escuela, también ciertamente no hay que ser parcial en este sentido, también puede ser porque ciertos objetivos estratégicos de la facultad son distintos y bueno pues tu sabes a veces se presta atención a ciertas cosas dependiendo también de los objetivos estratégicos de la facultad que yo honestamente desconozco.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si, pues mira si obviamente no son muy lujosos, pero tampoco me quejo, es decir, que el lujo no es necesariamente un factor motivacional, pero lo básico lo

tenemos y bueno creo que funciona. En cuanto a los consumibles los compro yo por mi cuenta.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica lo motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** en mi caso ayuda, pero no es propiamente un motivador, es decir mi motivador es el ejercer mi profesión, aquello en lo que sé que soy bueno.

**Entrevistador:** ¿Considera que la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera es adecuada?

**Entrevistado:** yo creo que uno se entera fácilmente de eso pero no vía la facultad ni por las autoridades, uno se entera porque pertenece a asociaciones académicas profesionales y de ahí te enteras, pero de aquí de la facultad pues no me entero de muchas cosas, y en cuanto a la difusión de la investigación esta se realiza a través de editoriales que no tienen que ver con la universidad, ya que ellos hacen la difusión que amerita el trabajo, si la investigación es muy buena pues obviamente tendrá una amplia difusión y cuando no pues no, pero eso digamos que es por la fuerza del mercado por así decirlo.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** son cosas más personales, ya que se trata de metas que tú te planteas y bueno si tienes la preparación y la motivación de hacerlo, bueno creo que es más una situación tuya, es decir si tienes el afán de superación seguro estoy que con o sin el apoyo de nadie vas a llegar ahí. Ahora por otra parte si te refieres al apoyo que recibe uno de la facultad para hacer eso, bueno no se creó que a veces el mejor apoyo podría ser el tiempo, sin embargo, en la facultad hay mil cosas que hacer y a veces el tiempo no necesariamente juega a nuestro favor.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** mmm... buena pregunta, pues mira la dinámica de trabajo tiene muchas aristas, tiene muchas dimensiones ¿no? por ejemplo yo creo que haría falta una mejor

distribución del trabajo, ósea si algo sabemos de la literatura en administración es que básicamente el trabajo tiene que estar dividido, coordinado y especializado, es decir a veces creo que muy pocos hacen mucho y muchos hacen muy poco, entonces yo creo que las personas que hacemos más investigación creo que la cuestión de la gestión tendría que ser una cuestión secundaria, y para las personas que no hacen investigación la gestión académica debería ser una cuestión prioritaria por la cuestión de la cuota del tiempo que te mencionaba antes finalmente ambas cosas son mutuamente excluyentes o haces investigación o haces gestión y a veces me da la impresión de que los objetivos se vuelven competitivos en el sentido de que bueno a veces me da la impresión de que están un poco desbalanceadas las cargas de trabajo.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** profesionalmente mmm... hoy me haces preguntas muy interesantes bueno mira no lo sé esa es una buena pregunta, bueno mira una cosa es cierta continuar haciendo lo que hago hasta ahora porque me gusta mi profesión de investigación y creo en la superación continua, es decir que si te pones metas y tú de alguna u otra manera habemos algunas personas que nos gusta lograr ciertas cosas y una vez que se les alcanza pues quieres otras cosas ¿me entiendes? pero en término del ámbito profesional yo si planeo ¿me entiendes? o es mi visión de seguir en la carrera de la investigación y lograr metas cada vez de tu interés, metas que más te satisfagan hablando de satisfacción y motivación, que satisfagan tus expectativas de satisfacción y de éxito finalmente.

## ENTREVISTA NO. 10

**Edad:** 47 años

**Antigüedad:** 12 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesora de tiempo completo?

**Entrevistado:** ¿Qué es lo que más me motiva a mi como profesor de tiempo completo? pues el desarrollar material didáctico útil para mis alumnos y ver como los alumnos evolucionan diario en el salón de clases.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** excelente, yo con mis colegas particularmente mis colegas de academia cuando tengo mis contrapartes que dan la misma materia o similar a mí la relación es excelente porque compartimos muchas ideas e ideales y muchas estructuras o pensamientos obviamente eso es motivante para seguir adelante, quiere decir que lo que estás haciendo no solamente lo piensas tú, ya que tus sueños o tus ideales no solamente son tuyos, sino que son compartidos por alguien más y por lo que definitivamente es motivante.

**Entrevistador:** ¿Existe participación entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** siempre ha habido participación entre los cuerpos académicos a veces más a veces menos, y como son diferentes líneas de investigación pues a veces hay cuerpos académicos pues obviamente que a uno en su área le cuesta trabajo llegar a ellos, pero de que siempre hay participación y apoyo siempre lo hay, porque finalmente estamos hablando de una academia integradora donde los diferentes cuerpos académicos no solamente trabajan de manera individual, sino pueden compartir, nos podemos apoyar para investigaciones de dichos cuerpos.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** yo hablaría en términos generales de que las toman en cuenta, yo no sé si mucho o poco, yo creo que las puertas están abiertas para todos para platicar con nuestras autoridades para darles nuestras ideas, nuestras aportaciones, nuestros comentarios, que a veces sean tomadas más o a veces menos, o a veces no sean tomadas que eso también es común en cualquier organización bueno siempre pasa, pero

lo importante es que exista la comunicación o que las vías de comunicación estén abiertas.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si definitivamente sí cuando estamos hablando de investigación yo siempre he pensado que no necesitas los grandes recursos para hacerla, más bien es la voluntad y el deseo de intentarla y de buscarla, entonces aquel que diga que necesitamos los millones de pesos para realizar la investigación pues a lo mejor podría ser en otras áreas ¿no? como robótica o inteligencia artificial en otro tipo de facultad, pero en esta yo particularmente considero que no se requieren grandes recursos económicos, si se requieren recursos definitivamente porque no solamente es la generación de sino la divulgación de la misma y para eso es costoso, no solamente se requiere diseñar un libro sino publicarlo y para publicarlo es costoso, por eso si se requieren recursos claro definitivamente a veces si son insuficientes, aunque nos digan que a veces no gastan en investigación, pero no solo se trata de hacerla sino de divulgarla.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** yo creo que la percepción económica no es mala yo siempre he pensado en seguridad económica, y la percepción económica definitivamente no es mala, pero hay que trabajar y mucho si quieres que te vaya mejor, a veces el camino es un poco largo o un poco lento pero bueno finalmente así es, y cuando desde que uno llega a este camino pues sabes a que le tiras ósea no hay nada nuevo o no hay nada oculto, lo sabíamos con anticipación desde que uno llega a una universidad y sabe el camino y la percepción, entonces eso no creo que sea un desmotivante.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias? ¿Y de las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** eso es a lo que voy te digo lo difícil siempre en la investigación no es solamente el desarrollo sino la difusión, entonces a veces la difusión no es como uno



quisiera, y no divulgas por la falta del recurso eso es lo caro, porque mis colegas no van a congresos porque son costosos, entonces tienes que ir a congresos locales, pero si te piden que participes en congresos nacionales e internacionales,

**Entrevistador:** ¿Por qué medio se enteran de las convocatorias?

**Entrevistado:** ¡Ah! Totalmente todo es, yo creo que todos mis colegas el 80% de mis colegas, yo creo que el 90% de la información es a través del internet esto es de ir buscando los congresos, metiéndote a las páginas metiéndote a diferentes universidades y sus congresos y en función de eso te das cuenta de lo que se está haciendo a nivel local, nacional, regional e internacional.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** yo creo que son muy buenos, finalmente son apoyos económicos que no vienen de la noche a la mañana, los tienes que trabajar, esto es si quieres tener ese tipo de apoyos finalmente tienes que demostrar que estás haciendo y que estas generando producción, si no tienes producción científica de investigación entonces estos apoyos finalmente se te van a cerrar, así de simple, los quieres hay que trabajar por ellos y yo creo que no hay otro camino más que el de trabajar y divulgar, de que me sirve tener investigación sino la puedo divulgar, sino tengo los apoyos para divulgarla.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** yo siempre he creído en los cuerpos académicos y en las relaciones con las academias, cuando las academias nos empecemos a juntar más y empecemos a hacer trabajo colegiado no solamente de mi cuerpo académico, ya que tenemos que trabajar con los colegiados más grandes y entonces los cuerpos colegiados nos van a apoyar a todos y entre todos podemos apoyar mejor para que la investigación no solo sea en cantidad sino en calidad también.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** en 5 años eh... te soy franco, yo en cinco años yo espero realmente tener una cobertura mas nacional, yo si espero tener publicaciones, yo si espero hacer mayor cantidad de publicaciones y darnos a conocer no solamente como el cuerpo académico al que pertenezco, sino también en la parte individual, ser reconocido en esa parte nacional se me hace mucho más interesante.

### ENTREVISTA NO.11

**Edad:** 61 años

**Antigüedad:** 36 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** ayudar al desarrollo de la institución en la que estoy laborando en beneficio de los alumnos. Yo diría que me encuentro en el nivel máximo de la teoría motivacional de Maslow.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** buena, porque llevarte con gente que te apoya y combina experiencias y trabaja en equipo pues es lo importante.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos a pesar de tener diferente línea de investigación?

**Entrevistado:** de hecho, no he tenido ese intercambio, pero... yo creo que, si porque todos vamos enfocados en la empresa, la mercadotecnia y todo eso, sobre todo en la innovación.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** muy bien, siempre están con la mejor disposición para escuchar aquellas sugerencias que tenemos como colaboradores.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** por el momento si contar con el equipo si, facilita las actividades, aunque carecemos de consumibles, esos son más tardados, lo cual perjudica de alguna manera el trabajo que vas desarrollando y cuando no lo hay pues de alguna manera te para todo.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica esta le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** para mí no, en mi caso está un poco delicado para mí ya que yo no percibo una prestación y resulto un tanto afectado, sin embargo, para mí eso no me desmotiva una cosa es el salario que me repercute mucho, pero otra cosa es lo que tengo que desarrollar en mi trabajo.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que realiza?

**Entrevistado:** de la misma forma porque cuando no hay recurso a veces no se puede difundir mucho ni divulgar, en cuanto a mis investigaciones personales todavía no porque no he trabajado mucho en investigación directamente porque estoy ocupando un cargo administrativo entonces eso me limita con la investigación.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** yo creo que no, porque esta enfocados a la puntitis en lugar de beneficios que se mejore el uso porque hay muchos en lo que no benefician ya que solo dan puntos, pero no hay un beneficio para la institución, ya que solo consideran cantidad que calidad, a veces es absurdo que alguien tiene hasta varios salarios prácticamente más por el hecho de que ya produjo una vez y van cambiándole el nombre a sus investigaciones, entonces no se me hace justo. Y sobre todo la forma como evalúan, ya que no va acorde con lo que debe ser.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** delegar responsabilidades para que cada quien asuma su compromiso con el trabajo.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** pues en 5 años ya... ya llegué al doctorado ya que más puedo aspirar ¿no? Yo creo que ya sería un posdoctorado, pero no yo creo que más que nada es aplicar lo que se aprendió porque si no sería abusar de tanto estudie y estudie.

## ENTREVISTA NO. 12

**Edad:** 60 años

**Antigüedad:** 13 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesora de tiempo completo?

**Entrevistado:** hacer investigación, docencia y contribuir a la vinculación universidad-empresa

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** de primera, respeto, intercambio de conocimientos y aprendizaje, prueba de ello es el cuerpo académico consolidado y la red en estudios económico administrativos.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos?

**Entrevistado:** todas están en el campo de las ciencias administrativas por lo que sí existe cierta colaboración.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus autoridades?

**Entrevistado:** no sé, eso se les tiene que preguntar a las autoridades, yo cumplo con requisitos para la evaluación y los cumplo y me entregan algún resultado.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** me permiten realizar mi trabajo al 200 por ciento, ya que no tengo carencia de nada.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica esta le motiva a tener mayor productividad?

**Entrevistado:** prefiero motivadores intrínsecos a la tarea que extrínsecos, el dinero es como la ortografía no lo es todo, pero también es necesaria.

**Entrevistador:** ¿Considera que la difusión de las convocatorias es adecuada?

**Entrevistado:** la difusión es abundante, buena, pertinente, en cuanto al tiempo y a las temáticas, en cuanto a la difusión de mis investigaciones está en la web.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** muy bien, ya que brinda una distinción y una beca lo cual aumenta mi motivación y con ambas estoy totalmente de acuerdo.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** nada, me parece que somos muy autónomos, tenemos una alta autonomía en la tarea, entonces está en cada quien el poder organizarse.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** te la debo, supongo que en lo mismo haciendo investigación en administración y fortaleciendo el posgrado.

### **ENTREVISTA NO. 13**

**Edad:** 70 años

**Antigüedad:** 33 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como Profesor de Tiempo Completo?

**Entrevistado:** bueno principalmente es el cariño a mi facultad de donde soy egresado, así mismo soy egresado de la facultad de jurisprudencia y como ambas forman parte del alma mater pues quiero devolverle algo de lo que yo dieron por mi durante mi formación y como profesionista pues me he desarrollado en diferentes campos tanto de la iniciativa privada como del sector público y actualmente contamos con un despacho jurídico contable para dar servicio a la sociedad y no solamente a la facultad de contaduría.

**Entrevistador:** entonces, ¿Diría que se encuentra autorrealizado si tuvieran que ubicarlo en la pirámide motivacional?

**Entrevistado:** si volviera a nacer hubiera escogido las mismas profesiones contador público y licenciado en derecho y ejercerlas con el mismo ímpetu, con el mismo cariño que les tengo a ambas ¿Por qué? porque son muy nobles y sobre todo nos dan una fortaleza y una preparación y nos permiten servir a la sociedad en todos los ámbitos.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas? Esta es ¿Buena o mala?

**Entrevistado:** bueno la relación con mis colegas ha sido cordial, siempre ha sido muy amistosa, participativa y en ningún momento hemos llegado podemos tener disidencias mas no pleitos casados o conflictos.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos?

**Entrevistado:** en ese aspecto si no estoy muy enterado de los cuerpos académicos porque pues dada la labor que tengo desempeñando difícilmente tengo tiempo para poderme enterar, mas, sin embargo, tengo que incorporarme a alguno de ellos y en su momento pudiera emitir una opinión acerca de ello.

**Entrevistador:** ¿De qué manera las autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias bien, mal o no les hacen caso?

**Entrevistado:** yo creo que en su totalidad en riesgo de que estemos en un puesto primeramente como académico pues me están considerando porque me dan la oportunidad de llevar a cabo en aulas las diferentes experiencias que he tenido tanto en el sector público como en el sector privado y en el ámbito laboral pues tratamos de colaborar lo más estrechamente con las autoridades tenemos una vinculación pues diría amplia dentro de la misma universidad porque el trabajo que yo desarrollo no solamente es de una área específica, sino es estar interactuando entre alumnos, académicos, autoridades universitarias y todas tienen que estar debidamente vinculadas para llevar a cabo ese trabajo que es una labor social pues que repercute en beneficio de los propios alumnos que están haciendo servicio social y prácticas profesionales.

**Entrevistador:** en cuanto a los recursos materiales ¿estos le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** trabajamos con lo que tenemos, sabemos de las carencias económicas y escasez de los mismos dentro de la universidad y tratamos de optimizarlos

**Entrevistador:** esto, es decir la carencia de algún material por ejemplo tóner para impresoras ¿perjudica de alguna manera la dinámica de trabajo?

**Entrevistado:** no porque como le comento tratamos de buscar soluciones, en no tener limitaciones con los muchos o pocos recursos que nos pueda proporcionar la universidad.

**Entrevistador:** ¿Cómo qué tipo de soluciones?

**Entrevistado:** pues soluciones de que si no hay material no hay hojas para imprimir pues tratar de hacerlo con correos electrónicos, buscando las vías de comunicación propicias para optimizar los recursos con los que contamos y más sin embargo que el mensaje llegue a su destino.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la percepción económica, esta le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** pues realmente la percepción económica que tiene la universidad hacia los académicos es muy buena, yo creo que hasta muchas veces exageramos en querer pedir más de lo que podemos rendir, ya que la universidad espera mucha aportación de los académicos y sobre todo de los que estamos dentro de la docencia y pues entonces nos corresponde a nosotros también apoyar a la universidad.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** yo creo que una convocatoria siempre que se apegue al reglamento siempre es buena, más sin embargo los medios no son los eficientes como para divulgarla o para que todo mundo se entere de que hay convocatorias para determinada actividad dentro de la universidad.

**Entrevistador:** ¿Qué medio utiliza para dar a conocer sus investigaciones?

**Entrevistado:** normalmente nos enteramos por los correos que nos llegan, por la página web de la universidad, con la página web de la misma facultad de contaduría y de las demás facultades y las invitaciones impresas que se pegan en las mamparas si es de nuestro interés pues ya profundizamos y buscamos las líneas de comunicación adecuadas para lo que nos interesa conocer o participar.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera los apoyos proporcionados por el SNI y el PRODEP?

**Entrevistado:** los considero adecuados hasta ahorita, no los idóneos en virtud de que es difícil calificar u otorgar un apoyo económico a las diferentes especialidades y profesiones que tiene la universidad, ya que no es un medio que nos deje dedignar en reconocer nuestras aptitudes o nuestra participación a veces los consideran algunos renglones injustos y otros más que nobles bastante substanciosos.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** pues yo creo que lo que nos falta es la comunicación, que haya más comunicación para saber cuáles son las debilidades, hacer un análisis de lo que tiene



nuestra universidad tenemos capital humano basto y solo para poder desarrollar muchas de las actividades que actualmente no se desarrollan, pero yo creo que es por falta de comunicación de que no se convoca a las personas idóneas para desempeñar determinados trabajos que enriquecerían mucho al alma mater.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** super realizado porque yo no he en ningún momento dejado de actualizarme y cada día es para mí un reto el saber que la ciencia sigue avanzando y que si no puedo tener todos los conocimientos que yo quisiera, pues cuando menos me encuentro al nivel de cualquier profesionista de mi área y no importando el grado de licenciado, maestro o doctor.

#### **ENTREVISTA NO.14**

**Edad:** 58 años

**Antigüedad:** 22 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** a mí me motiva mucho lo que es la atención a los alumnos y estar en contacto frecuente con ellos, el exponer las clases el sentir que los alumnos están siendo satisfechos con la clase que les doy.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** es una relación amable, de compañeros, incluso de amistad con alguno de ellos, pero es una muy buena relación.

**Entrevistador:** esto de alguna manera ¿beneficia más su trabajo o lo hace más agradable?

**Entrevistado:** si por supuesto, yo creo que en un ambiente hostil donde no tienes una relación con los compañeros o no hablas con ellos pues sería muy difícil.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos?

**Entrevistado:** si hay colaboración unos con otros, nos apoyamos en cuanto a la elaboración de ponencias para hacer trabajo colegial.

**Entrevistador:** ¿De qué manera sus autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** yo diría que regular, debido a que no hay un acercamiento directo con la dirección, como que la investigación si se toma en cuenta, si es importante para ellos, sin embargo, yo creo que se requeriría mayor atención de la investigación por la importancia que esta tiene.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si definitivamente que si, en realidad no hay carencia de material, ya que hay proyectos de investigación apoyados económicamente y bueno eso hace que nos hagamos de nuestro material. Y también si se pide algo a la secretaria administrativa también nos los otorga.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** si claro, mientras me dé y satisfaga mis necesidades si es un motivador.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** buena, ya que ahorita ya se abrió el repositorio institucional y está dando mayor oportunidad de la publicación de nuestras investigaciones y sino nosotros mismos utilizamos Google académico o todas estas páginas para poder difundir.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** yo no soy SNI y no podría opinar al respecto, pero si sobre el PRODEP creo que es una buena oportunidad para que nosotros nos hagamos de mobiliario y/o

computadoras ¿no? no soy SNI porque no lo he intentado, aparte creo que tendría que meterme más a la investigación para poder ser SNI y si creo que es una al menos lo que me han comentado mis compañeros es una buena oportunidad económica para hacer investigación.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** yo creo que, si debe haber un acercamiento mayor entre los cuerpos académicos para generar más investigaciones, apoyarnos más en cuanto a los temas porque muchos temas se relacionan con nosotros y pudiéramos hacer mejores investigaciones.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** pues yo me veo creo que haciendo investigación y creo más profundamente que como la he hecho, a lo mejor he hecho muy poco sobre investigación y conozco poco sobre ella, pero si yo creo que en 5 años ya estaría en posición de escribir todavía mejores artículos.

### ENTREVISTA NO. 15

**Edad:** 44 años

**Antigüedad:** 17 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** lo que motiva mi labor bueno pues principalmente poder ejercer mi profesión, desde esa perspectiva pues obviamente la motivación entra en la remuneración que tenemos principalmente.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** la relación con mis colegas, regular, ya que me parece que no hay suficiente trabajo en equipo, que son como que muy no sé cómo que les gusta trabajar solos a la mayoría.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos?

**Entrevistado:** no que yo sepa, por la falta del trabajo en equipo, porque no existe un esquema de trabajo en equipo.

**Entrevistador:** ¿Considera que las autoridades toman en cuenta sus aportaciones y sugerencias?

**Entrevistado:** no, ya que no se siente el apoyo por parte de las autoridades.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar adecuadamente su trabajo?

**Entrevistado:** si, los cuales los obtuve por recursos de la facultad

(una interrupción por llamada telefónica)

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** no creo que sea relevante, me parece que lo relevante son los programas de estímulos más que la remuneración, como el PRODEP, por ejemplo.

**Entrevistador:** ¿La difusión de las convocatorias e investigaciones que usted genera considera que es la adecuada?

**Entrevistado:** diría que sí, ya que normalmente las convocatorias me llegan por correo electrónico. En cuanto a mis investigaciones se hace uso del repositorio institucional.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** la realidad es que como apenas yo me estoy empezando a inmiscuir en esto ahorita es la primera vez que participo, entonces no lo conozco totalmente todavía no se, estoy ahorita en concurso se podría decir, pero aún no tengo resultados, pero conozco de alguna manera los beneficios y me parecen buenos, pero si me parece muy burocrático el trámite. Para el SNI me falta mucho para llegar a eso, pero si se está

trabajando ya que como son muchos requisitos los que se piden pues es lo primero empezar a atender esos requisitos.

**Entrevistador:** ¿Usted da clase a estudiantes de doctorado?

**Entrevistado:** no, solo de maestría y licenciatura

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** pues me parece que hace falta como talleres de investigación, que tengan que ver con el tema de investigación, que de alguna manera te orienten a realizar proyectos de investigación y que promuevan el trabajo en equipo.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** pues en 5 años espero ya estar concursando para el SNI.

## ENTREVISTA NO. 16

**Edad:** 73 años

**Antigüedad:** ya no me acuerdo, pero como en 1973 aún no había registros formales (ya casi 50 años)

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** hay varias cosas, uno es el contacto directo con el conocimiento, pero otra importante desde el punto de vista del trabajo es la libertad del trabajo, esto es que te podría yo decir que... hago lo que yo quiero, es una parte una cosa muy importante porque no en todos los trabajos puedes hacer lo que te gusta, lo que quieres, entonces esta es una motivación muy importante y la otra es estar en contacto con los libros, con el conocimiento, con los estudiantes, con los jóvenes, lo cual es una cuestión importante para mí.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** bien en general, no hay problemas con ninguno de ellos, aunque tampoco te voy a decir que haya relaciones estrechas no hay eso. En algunas ocasiones sería conveniente ponernos de acuerdo en los proyectos académicos y no se tiene esa posibilidad, pero en general bien con todos tanto de licenciatura como de maestría y de asignatura también.

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos?

**Entrevistado:** si, si hay colaboración, pero repito no es mucha podría haber aportaciones mucho más interesantes si estuviéramos más en contacto, pero no es posible, pero digo no ha habido la disponibilidad institucional para que eso se dé.

**Entrevistador:** ¿Considera que las aportaciones son tomadas por las autoridades?

**Entrevistado:** mmm... es poco fíjate una de las cosas que no se hacen aquí que yo te platico un poco mi experiencia en la normal número trece donde también colaboro durante muchos años ya no de la misma manera pero sigue existiendo un colegio de profesores, los cuales cada ocho días nos reuníamos y platicábamos, reflexionábamos, dábamos opinión sobre los problemas académicos, se tomaban acuerdos y se llevaban a cabo en la práctica, algunas veces eran acuerdos específicamente académicos de cómo desarrollar las clases, como estructurar el tiempo en las clases, que tipo de material utilizábamos, como manejábamos las lecturas y eso lamentablemente no se hace aquí.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar adecuadamente su trabajo?

**Entrevistado:** si, en general sí, no me quejo tengo lo indispensable tengo un cañón, una computadora, impresoras, si en general no hay problema.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** si, hay condiciones por ejemplo dentro del PRODEP, hay circunstancias en las que no estoy muy de acuerdo en cómo se evalúan las cosas porque lo obligan a uno a dividir demasiado su trabajo, tiene uno que ver aspectos de difusión, sociales,

académicos, de investigación y no digo que no nos tengamos que dedicar a todo eso, pero por decirte algo ¿no? Yo he escrito algunos libros y eso cuando te dedicas a escribir por ejemplo algún libro, algún capítulo, una ponencia requieres mucho tiempo para dedicárselo a ello, para hacerlo bien y en algunas ocasiones tenías que dejar todo y dedicarte nada más a ello. Como tienes la obligación a través de los programas para agarrar un poquito más de dinero para ganar como dicen algunos compañeros “las tortibolas” (risas) entonces necesitas dividir mucho tu tiempo y yo no digo que no, deberíamos a ello, pero a lo mejor convendría decir lo que dado tus proyectos de este semestre solamente te vamos a considerar lo que estas escribiendo para el próximo semestre te vamos a obligar a que aquello que escribiste lo apliques en la clase y para el siguiente semestre que hagas labor social con ello y vayas a otro lado, entonces se dedicaría uno a todo esto pero por partes no todo al mismo tiempo en un semestre, eso es en lo que no estoy muy de acuerdo en cómo se lleva a cabo la evaluación.

**Entrevistador:** ¿Considera que la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera es adecuada?

**Entrevistado:** hay la posibilidad de hacerlo sin embargo también hay como en todas partes no nada más en la universidad los problemas de tipo burocrática y como llegan a ser importantes, los trámites administrativos algunas veces son muy engorrosos, pero en general se puede trabajar y es lo que te decía al principio, me siento libre para poder desarrollar lo que yo quiero y no en todos los trabajos se tiene eso. Yo trabaje 18 años en las empresas y te puedo decir que hay una diferencia muy importante entre la manera en que tú puedes trabajar en la universidad y la manera en que tienes que trabajar en una empresa, aprendes a trabajar en las empresas, pero de todos modos no hay la libertad que se requiere para poder desarrollar lo que tu quisieras ¿no?

**Entrevistador:** ¿Por qué medios se entera de las convocatorias?

**Entrevistado:** generalmente por la página de la universidad que hay en internet y ya algunas ocasiones por contacto con mis compañeros, y si en general es a través de las nuevas herramientas de comunicación.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** a te digo en general quizá debería de ser ¡Ah! (suspiro) cuando uno hace comparaciones lamentablemente dicen que no se valen pero pues si es cierto cuando tu comparas y claro no me pongo en el papel de un obrero aquí en México pero que gana el salario mínimo de 80 y tantos pesos por día cuando tú ves que allá en Estados Unidos y en muchas partes de Estados Unidos, por ejemplo y en Europa el salario mínimo es de 13 o 15 dólares la hora entonces te das cuenta de la diferencia enorme, entonces yo quizá salga aquí como un buen obrero de Estados Unidos, entonces si te das cuenta que es difícil, no me quejo en cuanto a que hay ciertas condiciones que tengo en la universidad que en otra parte no podría tener a mi edad tener trabajo así sentirse útil, sentir que uno sigue aportando pues en ninguna empresa se puede ya a esta edad o te jubilas o te jubilas todavía me puedo mantener aquí vigente, creo que la experiencia en el área académica puede ser muy importante y tienes la posibilidad de hacerlo así, entonces compensando el sueldo pues hay otro tipo de cosas que en otras partes no tendría yo.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** hay varias cosas; uno por ejemplo que hubiera de cuando en cuando tampoco se vale que tengamos reuniones todos los días, por ahí una frase de Peter que decía que: “los directores discuten en reuniones lo que deberían estar haciendo” ¿Sí? Entonces tampoco se vale exagerar en esas cosas pero sí creo que habría necesidad de ponernos de acuerdo en algunas directrices académicas que deberíamos de tener lamentablemente yo siento que no solo a nuestra facultad sino a muchas facultades que se están quedando rezagadas, nuestra matrícula ha bajado y yo pienso que en buena medida se debe a un alumno que se mete bien a internet con interés se puede dar cuenta que hay estudios de licenciatura, maestría, diplomados a distancia o bien combinados serios, algunos gratis o casi gratis y que tienen validez de reconocimiento a nivel internacional que yo dije bueno más vale yo como estudiante que me dedique a eso y no ir a una facultad en donde el maestro está dando las materias que el aprendió hace 20 años, la manera en cómo las aprendió hace 20 años en cambio aquí ya me lo dan



actualizado y con mayor reconocimiento. Si hay creo que, vaya yo no dejo de entender la importancia que tiene el contacto entre personal, entre maestros y alumnos, pero también reconozco que en unas ocasiones nos estamos quedando atrás, en general la educación se queda atrás. La educación según Alvin Toffler el autor de la revolución de la riqueza y de la tercera ola y el show del futuro habla de que el desarrollo, la innovación en una buena parte de las organizaciones internacionales anda a 150 kilómetros por hora y las universidades andan a 40, entonces andamos muy atrasados. Si te fueras a ver un libro hay que sea de actual este para poder tener el libro ya editado este año hubo necesidad de prepararlo 3 o 4 o 5 años antes y para que te llegue en esas circunstancias pues está atrasado, entonces tú te atrasas más en otras cosas, con esto no quiero decir que lo anterior no sirve, es uno de los problemas que yo siento a la hora de pedirles a los alumnos que se titulen y que estén al día en el estudio del arte y que sus obras sean las mejores que si las ultimas que pueda haber, resulta que no siempre es tan cierto hace como 2 semanas tenía yo una discusión con un alumno respecto a las referencias documentales que estaba usando en un trabajo eran de las ultimas, pero tenía una referencia de trabajo antigua y él tenía miedo que le rechazaran esa referencia antigua que tenía como 10 años le digo no te apures realmente lo último que tu estas indicando de autores que están escribiendo hace 2 o 3 años sabes que están diciendo lo que dijo Aristóteles 300 años del nacer de Cristo, no siempre lo último es lo mejor, lo que nosotros les pedimos a ustedes son refritos actualizados de lo que antes dijo la gente de mucho mejor manera con mucho mas fundamento, entonces aquí lo importante no es que tan nuevo sea sino que tan autentico es y qué tan trascendente es lo que se está diciendo y en esas circunstancias está más vigente Aristóteles y Fromm por ejemplo y Freud, Kant que muchos de nuestros autores actuales.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** yo me veo jubilado, si ya me veo jubilado, si hay dudas al respecto, porque ya se cansa uno tratamos de ser responsables con los alumnos si ya no da lo mismo uno, no me siento desfasado en cuanto a conocimiento en cuanto a aspectos académicos, pero si ya hay cosas que dices bueno de repente quiero ponerme a leer sin que tenga pendiente preparar la clase de mañana.

## ENTREVISTA NO. 17

**Edad:** 68 años

**Antigüedad:** 36 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** las actividades que hay que desarrollar con todos los retos que se encuentra, ya que hay aspectos muy interesantes que se pueden subsanar y superar en beneficio de todos.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** cordial sin llegar a intimidar mucho menos a llegar a violentarse

**Entrevistador:** ¿Existe colaboración entre los cuerpos académicos?

**Entrevistado:** por ahorita yo he estado alejada, no he tenido mucha comunicación con ellos.

**Entrevistador:** ¿De qué manera usted como autoridad como toma en cuenta las aportaciones o sugerencias de sus colegas?

**Entrevistado:** los escucho, ya que vienen ellos con problemas pues básicamente mi trabajo por el momento es de higiene, de mantenimiento al área y yo las tomo en cuenta, pero además de que los tomo en cuenta les pido sugerencias ¿sí? Dame el problema y dame la solución para ver qué tan viable es poderla aplicar y eso es lo importante.

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** no, tiene bastantes limitaciones. Muchas limitaciones, como la bomba tengo que darle mantenimiento a la bomba, no hay agua ahorita en el sanitario del "h" y no hay recursos para comprarla.

**Entrevistador:** ¿La percepción económica le motiva para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** no es nada motivante, al contrario, para mí fue bastante desmotivante.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias?

**Entrevistado:** últimamente en convocatorias como para (pausa) por ejemplo hubo una convocatoria para un congreso fue bastante limitativa y muy rápida, la gente no se enteró. Me llega a mí la información sobre todo de ciudad universitaria para acá muy lenta porque a nivel institucional bueno está el portal universitario, pero de ciudad universitaria para acá es muy lenta.

**Entrevistador:** ¿Por el momento realiza investigación?

**Entrevistado:** no, ahorita no

**Entrevistador:** ¿Cómo considera los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** yo no participo en el SNI, yo participo en el PRODEP y me parecen adecuados y muy buenos

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** ah bueno yo propongo para este trabajo más participación de la gente, que sea más activa, que se comprometa más la gente, que yo no esté sola en toda esta inmensidad del área porque tengo que atender a personal, a la limpieza, la asistencia, problemas académicos, mantenimiento, entonces para una sola persona es mucho y disciplina de los alumnos, porque la disciplina de los alumnos deja mucho por desear, entonces yo sugiero que para la próxima administración que sean al menos 4 cabezas las que estén en la unidad los Uribe independientemente de las que están en ciudad universitaria es importante aquí para que sea integral toda la formación a una sola persona se le escapan todas las situaciones.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** posiblemente yo ya no esté aquí.

## ENTREVISTA NO. 18

**Edad:** 61 años

**Antigüedad:** 33 años

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que más motiva su labor como profesor de tiempo completo?

**Entrevistado:** que mis alumnos aprendan del contenido en las clases

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la relación con sus colegas?

**Entrevistado:** buena, no tengo una relación excelente, pero diría que es de respeto y cordialidad

**Entrevistador:** ¿Considera que existe colaboración entre los cuerpos académicos?

**Entrevistado:** desconoce porque no pertenece a ningún cuerpo académico.

**Entrevistador:** ¿De qué manera considera que las autoridades toman en cuenta sus aportaciones o sugerencias?

**Entrevistado:** no tienen disposición, ya que esta administración fue muy cerrada, depende mucho de la visión del director y el centralizo mucho al no aceptar opiniones

**Entrevistador:** ¿Los recursos materiales con los que cuenta le permiten realizar su trabajo adecuadamente?

**Entrevistado:** si, sin embargo, se trata de recursos limitados algunos de ellos como mi silla y la impresora los adquirí yo misma, en administraciones pasadas ni siquiera había para un equipo de cómputo yo diariamente cargaba con mi laptop para poder desempeñar mi trabajo.

**Entrevistador:** ¿Considera la percepción económica como un motivante para tener mayor productividad?

**Entrevistado:** si, ya que si no tuviera estos ingresos no podría haber adquirido mi equipo de trabajo.

**Entrevistador:** ¿Cómo considera la difusión de las convocatorias y de las investigaciones que genera?

**Entrevistado:** las autoridades no proporcionan esta información, por lo que tengo que hacer la difusión de manera individual sobre todo de mis ponencias que realizo al año, libros, memorias, pero publicaciones no tengo.

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión acerca de los apoyos como el PRODEP y el SNI?

**Entrevistado:** estoy en trámites para el PRODEP, y no cuento con el SNI ya que en los últimos años me he estado preparando académicamente, pero creo que son muy buenos.

**Entrevistador:** ¿Qué propondría para mejorar la dinámica de trabajo actual?

**Entrevistado:** integración de los maestros, del personal, ya que considero que todos trabajamos de manera individualizada.

**Entrevistador:** ¿Cómo se ve profesionalmente en 5 años?

**Entrevistado:** posiblemente jubilada, ya que como te mencionaba anteriormente en los últimos tiempos me he estado preparando académicamente, mientras yo sienta que mis alumnos están aprendiendo, que soy productiva aquí seguiré, pero cuando no alcance ese objetivo será el momento de decir adiós.