

## **Orientaciones para la formación de equipos docentes**

### **1. Introducción**

Uno de los objetivos prioritarios del proceso de convergencia europea es la reforma de la metodología docente. Las líneas fundamentales de esta reforma son las siguientes:

- Las/los alumnas/os deben asumir la responsabilidad de su propio proceso de aprendizaje.
- El objetivo del aprendizaje debe centrarse en la adquisición de competencias, más allá de la transmisión de conocimientos.
- La adquisición de competencias exige un aprendizaje basado en la solución de problemas propios del campo profesional de la Titulación.
- El indicador último para evaluar la calidad de la docencia en un Centro universitario es la capacidad que muestran los/las egresados/as del Centro en su actividad profesional.
- La innovación en la docencia está ligada a la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas que se plantean en el campo profesional de la Titulación. Por esta razón, la investigación tiene que ir ligada a la docencia, especialmente en los Másteres y en el Doctorado.
- Las diferentes competencias, tanto las específicas como las transversales, están asociadas a conjuntos de asignaturas, impartidas por diferentes docentes, es decir, a módulos en los que intervienen docentes de un mismo curso y/o de diferentes cursos.
- La responsabilidad de cada uno de los módulos tiene que ser asumida por un equipo de profesores, que constituyen el “equipo docente”.
- Los equipos docentes se constituyen en función de las competencias y exigirán, con frecuencia, superar las barreras impuestas por las áreas de conocimiento.
- Los equipos docentes actúan como equipos tanto en la planificación como en el desarrollo y en la evaluación de la docencia. Como en cualquier equipo, tiene que haber distribución de tareas y de responsabilidades y definición clara de las situaciones en las que se pueden tomar decisiones individuales y aquellas situaciones en las que se impone una decisión tomada por el equipo en su conjunto.

### **2. El ejercicio del liderazgo de la profesora y del profesor en el aula.**

Para que el alumnado asuma la responsabilidad de su proceso de aprendizaje, el profesorado tiene que modificar el concepto y la forma de ejercer el liderazgo en el aula.

#### **2.1. ¿Qué entendemos por “liderazgo”?**

Consideramos el aula, incluyendo el alumnado y el personal docente, como un EQUIPO DE PROYECTO, en el que el liderazgo es un proceso de influencia mutua. Esta influencia mutua tiene una clara finalidad: lograr que el EQUIPO DE PROYECTO alcance sus objetivos.

En esta definición del liderazgo, se subrayan las siguientes características:

- El liderazgo es la influencia que tiene una persona sobre las ideas, los sentimientos y la conducta de otras personas. Dicha influencia no depende, **solamente**, de las características de la personalidad del/de la líder; tampoco depende, **solamente**, de la posición que una persona ocupa en el organigrama de la organización. Una persona es líder porque tiene la capacidad de motivar a los/las miembros del equipo con la finalidad de obtener los objetivos de la organización. La persona líder no es, **necesariamente**, el jefe o la jefa, es decir, el que manda, sino la persona que motiva a otras personas. El liderazgo es un proceso de interacción, que tiene lugar a lo largo del tiempo y en el que están implicadas personas que tienen posiciones diferentes en el organigrama de una organización.
- El liderazgo implica “influencia”, hasta el punto de que podemos decir que lo que realmente caracteriza a las personas líderes, tanto en el caso de líderes formales -los que tienen una posición directiva en la organización- como en el caso de líderes informales -las personas que no ocupan una posición directiva-, es que pueden influir en los otros miembros de la organización más de lo que ellas mismas son influidas por el resto de las personas del equipo.
- Cuando dicha influencia ayuda al equipo de proyecto a caminar en la línea marcada por la Misión y la Visión del equipo, se hablará de “liderazgo positivo”. En el caso contrario, se hablará de “liderazgo negativo”.
- El liderazgo es un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de la interacción que se da entre las personas del equipo. Pero los equipos funcionan en el marco de determinadas organizaciones. Éstas tienen una Misión, unas estrategias y unos objetivos, que obligan a todas las personas de los equipos a ejercer el liderazgo en el marco de los objetivos de la organización.

## 2.2. Paradigmas más utilizados en el estudio del liderazgo.

Los tres paradigmas más utilizados en la investigación del liderazgo han sido los siguientes:

- Paradigma de Lewin (1939): Liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire.
- Paradigma de Blake y Mouton (1964): Liderazgo orientado hacia la tarea y liderazgo orientado hacia las relaciones. Anteriormente, Bales y Slater habían introducido en los equipos de trabajo la distinción entre el líder de tarea y el líder socio-emocional.
- Paradigma de Bass (1985): Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.
- El liderazgo transformacional, aplicado al aula, supone transformar a los alumnos y a las alumnas, dándoles el liderazgo en el aula: capacidad para pensar, proponer y negociar los intereses de todos en el aula. El liderazgo transformacional ha desembocado en el “liderazgo compartido”. Hasta ahora, en todos los paradigmas, el liderazgo era considerado como “unipersonal” y se tomaba en consideración la influencia ejercida de arriba hacia abajo. Ahora, cada vez más, el liderazgo es considerado como un proceso interactivo en el que se combina la influencia de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y la influencia entre iguales. En el liderazgo compartido se dan las tres formas de influencia. La cuestión es aclarar cuándo conviene ejercer el liderazgo de arriba hacia abajo, cuándo conviene reforzar el liderazgo de abajo hacia arriba

y cuándo conviene ejercer un liderazgo colateral o entre iguales (trabajo en equipo en el aula).

### 2.3. Descripción de los diferentes tipos de liderazgo:

#### **Liderazgo autocrático o directivo:**

- Dirige el grupo con mano de hierro.
- Señala las tareas que debo realizar y me dice exactamente cómo debo realizarlas.
- Da órdenes y pide que se cumplan.
- Determina todo el trabajo que hay que hacer y controla con quién realizo el trabajo.

#### **Liderazgo democrático:**

- Anima a las personas de su equipo a participar en la toma de decisiones.
- Está dispuesto/a a compartir el poder con los miembros del equipo.
- Comparte la información con los miembros del equipo.
- Permite que los miembros del equipo trabajen con quien deseen y decidan sobre la división del trabajo.

#### **Liderazgo con “orientación a la tarea”:**

- Planifica detalladamente cómo realizar una tarea o proyecto importante.
- Explica claramente cuáles son las responsabilidades de los miembros del equipo en una tarea o proyecto.
- Explica claramente cuáles son los resultados de los miembros del equipo en una tarea o proyecto.
- Determina qué recursos son necesarios para llevar a cabo un proyecto.
- Determina cómo organizar y coordinar las actividades de trabajo para evitar retrasos, duplicar esfuerzos o desperdiciar recursos.

#### **Liderazgo con “orientación a las relaciones”:**

- Anima y apoya a las y a los miembros del equipo cuando tienen que realizar una tarea difícil o estresante.
- Tiene en cuenta y valora las ideas y sugerencias de los miembros del equipo.
- Consulta con las personas de su equipo para conocer sus reacciones y sugerencias antes de tomar una decisión que les afecte.
- Propicia situaciones para que los miembros del equipo desarrollen sus capacidades y habilidades y demuestren lo que pueden hacer.

#### **Liderazgo transaccional:**

- Reconoce el trabajo bien hecho.
- Discrimina bien el trabajo bien hecho de los trabajos mediocres.
- Es objetivo en sus valoraciones.
- Recompensa el trabajo bien hecho.
- Es justo en las recompensas y en los reconocimientos.

**Liderazgo transformacional:** Logra motivar a la alumna o al alumno a través de cinco mecanismos:

- Influencia idealizada (valores atribuidos): Los/las alumnos/as tienen confianza y respeto hacia la persona del profesor o profesora.
- Influencia idealizada (conducta coherente): Las profesores y las profesoras tienen conductas que reflejan los valores declarados en la Misión de la organización
- *Estos dos primeros factores son los que dan a los profesores y profesoras el poder de referencia o de modelo (autoridad moral).*
- Motivación inspiracional: El profesor o profesora motiva e ilusiona a los/las alumnos/as acerca de la importancia de alcanzar los objetivos del EQUIPO DE PROYECTO.
- Estimulación intelectual: El profesor o profesora fomenta el crecimiento y la independencia intelectual de los/las alumnos/as.
- Consideración individualizada: El profesor o profesora aporta apoyo socio-emocional a los/las alumnos/as y un reconocimiento individual.

#### 2.4. El liderazgo compartido:

Es la integración de la influencia de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre iguales. A medida que el alumnado asume la responsabilidad del proceso de aprendizaje, aumenta la influencia del alumnado sobre el profesorado, es decir, el liderazgo es más compartido. Sin embargo, el profesorado, al igual que el alumnado, tiene que ser consciente de que el “Equipo de Proyecto” tiene unos objetivos impuestos por la Titulación a la que pertenece. El liderazgo no se ejerce en el vacío legal y cultural, sino en el marco de una Misión, de unas estrategias y de unos objetivos, que han sido definidos, previamente, en el diseño de la Titulación. “El Equipo de Proyecto” no tiene autonomía para modificar los objetivos definidos por la Titulación. Tiene autonomía para discutir y negociar el camino a seguir para lograr los objetivos impuestos por el diseño de la Titulación.

### **3. El objetivo del aprendizaje del alumno o de la alumna consiste en adquirir las competencias que necesitará para hacer frente a los problemas en su actividad profesional.**

- Éste es uno de los cambios más significativos que ha introducido el EEES en la docencia universitaria: la adquisición de conocimientos explicativos y tecnológicos y la adquisición de habilidades y de valores debe servir para aprender a resolver determinados problemas en el ejercicio profesional.
- Los/las alumnos/as tienen que aprender a plantear bien los problemas. Los problemas se dan en un contexto social, económico, cultural y tecnológico determinado. Saber analizar el contexto es importante para todas las profesiones. Pero este contexto variará en función de las especialidades. Los problemas van a tener orígenes diferentes y responderán a demandas diferentes. Es importante saber identificar las necesidades a las que se quiere responder con la solución de los problemas.
- La solución de problemas exige conocimientos específicos, técnicas específicas y habilidades específicas, propios de cada uno de los campos de conocimiento.
- Ciertas competencias, relacionadas con “saber aprender”, “saber adaptarse al entorno de su actividad profesional”, “saber trabajar en equipo” con especialistas de su propio campo de conocimiento y con especialistas de otros

campos de conocimiento, pueden ser consideradas como competencias transversales.

- El aprendizaje basado en la solución de problemas crea mentalidades más abiertas a los diferentes campos de conocimiento y, por lo mismo, facilita la colaboración entre especialistas de diferentes campos de conocimiento.
- Una gran dificultad para la docencia centrada en la solución de problemas es que la Titulación en cuestión debe tener un perfil profesional bien definido, con áreas de intervención específicas y problemas a resolver bien definidos. Sólo así es posible articular conjuntos de conocimientos, técnicas y habilidades, estructurados por módulos que pivotan en torno a determinados problemas.
- El aprendizaje basado en la solución de problemas tiene el peligro de convertirse en la aplicación de recetas funcionales, ahogando la creatividad de las personas. El peligro se da en todas las Titulaciones, si no se refuerza, de manera positiva, la innovación y la investigación con miras a la búsqueda de nuevas soluciones a problemas viejos.

#### **4. La formación de “equipos docentes”.**

El aprendizaje basado en la adquisición de competencias exige una gran capacidad de autoorganización de los equipos docentes. Esta capacidad de autoorganización exige que el personal docente adquiera determinados hábitos de trabajo en equipo:

- Compartir el liderazgo dentro del equipo docente: Todas las personas que forman parte del equipo docente son igualmente responsables del éxito o fracaso del equipo.
- Para distribuir bien las tareas dentro del equipo docente, se precisa el conocimiento personal y el conocimiento mutuo sobre las capacidades que tiene cada persona del equipo para aportar algo específico al éxito final de todo el equipo docente. No todas las personas están igualmente capacitadas para aportar, por ejemplo, conocimientos teóricos, conocimientos técnicos, dirección de seminarios, evaluación del alumnado, tutorización del alumnado, aporte de nuevos enfoques para la investigación de los problemas, habilidades específicas de coordinación del equipo, de animación del equipo, de negociación de conflictos de intereses, etc... No hay ninguna persona que sea excelente en todas las competencias que exige el cumplimiento del objetivo de un equipo docente, pero todas las personas pueden llegar a ser excelentes en alguna de las competencias requeridas por el objetivo del equipo. La esencia de un trabajo en equipo reside, justamente, en la adecuada distribución de las tareas, en función de las competencias de las personas, y la sinergia que se crea en la colaboración de personas diferentes.
- La distribución de las funciones de cada persona en el equipo tiene que ir unida a la definición de los ámbitos de decisión personal de cada miembro del equipo y de los ámbitos de decisión del equipo en su conjunto. La imprecisión en la diferenciación de estos dos ámbitos de toma de decisiones es causa de grandes dificultades para los equipos de trabajo.
- Para aprender a trabajar en equipo se requiere mucha inteligencia emocional: saber analizar las propias emociones; darse cuenta de las emociones de otras personas; expresar las propias emociones sin descalificar y sin culpabilizar a los demás miembros del equipo; utilizar el conocimiento de las emociones

para abordar mejor la negociación de los conflictos de intereses. La utilización inteligente de las emociones es muy importante para lograr el equilibrio entre la competición y la cooperación dentro de un equipo docente.

- Los equipos docentes tienen que desarrollar una cultura de libertad de expresión y de respeto mutuo, para ayudarse mutuamente en el conocimiento y desarrollo de las competencias y en el reconocimiento de las aportaciones que realizan todas y cada una de las personas del equipo.

<b>Liderazgo compartido</b>	<b>Distribución de tareas</b>	<b>Toma de decisiones</b>
<p>Conocimiento mutuo y distribución de las funciones (roles de equipo) dentro del Equipo Docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar ideas nuevas.</li> <li>• Evaluar diferentes ideas y propuestas.</li> <li>• Aportar conocimientos técnicos relacionados con las tareas del Equipo</li> <li>• Coordinar al Equipo.</li> <li>• Cohesionar al Equipo.</li> <li>• Establecer relaciones con otros equipos.</li> <li>• Implementar las nuevas ideas.</li> <li>• Impulsar al Equipo hacia sus objetivos.</li> <li>• Cuidar de los plazos y de los detalles en la ejecución de las tareas del equipo.</li> </ul>	<p>Distribución de las modalidades docentes entre las profesoras y profesores del Equipo Docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases teóricas</li> <li>• Seminarios</li> <li>• Prácticas de aula</li> <li>• Prácticas de laboratorio</li> <li>• Prácticas de ordenador</li> <li>• Prácticas no industriales</li> <li>• Prácticas industriales</li> <li>• Prácticas clínicas</li> <li>• Prácticas de campo o deportivas</li> </ul>	<p>Definir bien las responsabilidades y espacios de decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones individuales en la ejecución de las tareas.</li> <li>• Decisiones colectivas del Equipo Docente.</li> </ul>

## 5. Las competencias que se pueden desarrollar en los Equipos Docentes.

5.1. Aprender a trabajar de una manera sistemática:

- Definir el objetivo del equipo.
- Identificar las tareas que se deben realizar para lograr el objetivo propuesto.
- Distribuir las tareas y las responsabilidades.
- Identificar las dificultades que el equipo encontrará en la ejecución de las tareas.
- Buscar las causas de dichas dificultades.
- Planificar el funcionamiento del equipo, temporalizando la realización de las tareas y las reuniones de equipo.
- Distribuir las responsabilidades en la toma de decisiones.
- Levantar acta de todas las reuniones.

5.2. Construir en el equipo un sistema de comunicación basado en:

- La libertad de expresión.
- Respeto a las personas.
- La integración de ideas individuales diferentes en nuevas ideas creadas en equipo.
- Reflexión: Introducir tiempos de reflexión en la discusión.

5.3. Aprender a reconocer el trabajo realizado por todos los miembros del equipo:

- Valorar las aportaciones de todos los miembros del equipo.
- Empatizar con el esfuerzo y las dificultades de todas las personas del equipo.

- Expresar a los demás miembros del grupo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan.

#### 5.4. Desarrollar la conciencia de interdependencia, complementariedad y sinergia:

- Ninguna persona del Equipo Docente es capaz de aportar al Equipo todas las competencias que necesita el Equipo para su buen funcionamiento.
- Todas las personas del Equipo son capaces de aportar algo que puede ser importante para el Equipo en algún momento de su evolución.
- La buena Coordinación del Equipo consiste en hacer hablar, en las diferentes situaciones del Equipo, a la persona que puede aportar lo que el Equipo necesita en esa situación. **Invitar a intervenir a la persona idónea en el momento adecuado.**

#### 5.5. Desarrollar la inteligencia emocional del Equipo Docente.

- El miedo y el bloqueo emocional son los estados emocionales que impiden la creatividad y el rendimiento del Equipo.
- Identificar las emociones negativas compartidas por los miembros del Equipo.
- Verbalizar las emociones negativas compartidas del Equipo.
- Identificar el problema que alimenta las emociones negativas del Equipo.
- Buscar soluciones a los problemas identificados.