



## El desarrollo de la formación integral del estudiantado en la Universidad de Deusto a través de la innovación docente

### Deustuko Unibertsitateko ikasleen prestakuntza integrala garatzea irakaskuntzaren berrikuntzaren bidez



Este libro recoge buenas prácticas académicas y de gestión implementadas por el profesorado de la  
Universidad de Deusto.

© Unidad de Innovación Docente. Universidad de Deusto, 2022  
Edita: Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao  
ISBN: 978-84-271-4509-2

**BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD**

## X Jornada Universitaria de Innovación y Calidad:

“El desarrollo de la formación integral del alumnado a través de la innovación docente”

La participación estudiantil en entornos BANI. Caso de éxito de un equipo perfecto: Cámara de estudiantes UD. Curso 2019-2020.

Pérez González, M.



### DATOS GENERALES

**Nombre de la/s áreas/servicios:** Vicerrectorado Comunidad Universitarias. Agenda 2030. Cámara de estudiantes UD. Cámaras de Facultad. Comisión Alumnado.

**Destinatarios:** estudiantes con cargo de representación en Cámara de Facultad, Claustro, Cámara UD.



### DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

#### Descripción:

Esta práctica de innovación se enmarca en el ámbito de la participación estudiantil universitaria, en concreto en el máximo órgano de representación de y para estudiantes, la Cámara UD, formada por las dos personas representantes de cada una de las 7 Facultades de la Universidad de Deusto (delegado o delegada y subdelegado o subdelegada de Facultad), en total 14 estudiantes.

Desde el Vicerrectorado de Comunidad Universitaria. Agenda 2030 liderado por el Vicerrector Juan José Etxebarria Sagastume, SJ. y la profesora Mila Pérez González como adjunta, se desarrolló de forma innovadora y por primera vez el proceso de construcción del equipo de Cámara UD 19-20, con el reto de convertir un grupo de extraños y/o extrañas en un equipo perfecto.

El punto de partida de la construcción del equipo, con estudiantes que no se conocen, parte del autoconocimiento individual, para ello se utiliza el indicador MBTI **Briggs** Myers, I. (1980, 1995).

Se presenta el modelo de las 4 etapas del desarrollo de equipos de Tuckman (1965), formación, normatividad, enfrentamiento y desempeño y el seguimiento que se va a realizar en cada etapa.

La mayoría de equipos se enfrentan a dos retos principales: (1) realizar la tarea asignada y (2) desarrollar unidad y colaboración, es importante identificar la preferencia en cuanto al rol o roles personales para hacer un primer diagnóstico del equilibrio de roles en el equipo, el modelo elegido, es el de los roles de Belbin (1975).

Por lo tanto, la tarea del equipo en esta etapa no se enfoca tanto en producir un resultado sino en desarrollar al equipo mismo. Hay que establecer claramente la finalidad, las normas, procedimientos y expectativas del equipo para que un equipo sea efectivo. (Whetten y Cameron, 2016, p.409).

Un buen acuerdo inicial de equipo es fundamental para un desempeño exitoso. Debe reflejar (Whetten y Cameron, 2016, p.409):

- Orientar a las personas integrantes y responder las posibles preguntas.
- Establecer las bases para la confianza.
- Entablar relaciones con las personas integrantes
- Establecer claramente la finalidad, normas, procedimientos y expectativas.

Se confecciona el Documento Acuerdo de equipo que contiene: fecha, nombre del equipo, integrantes, objetivos del equipo, puntos fuertes y débiles, asignación de roles, espacios de trabajo y normas.

En la última etapa se comprueba si finalmente se han desarrollado las características clave que correlacionan a todos los equipos excelentes. Hay una característica que destaca con diferencia del resto y no tiene nada que ver con el tipo de personalidad, ni con las habilidades ni con el historial académico o profesional, nos referimos a la seguridad psicológica (*psychologically safe*): las personas integrantes del equipo se sienten seguras de tomar riesgos y ser vulnerables ante el resto (Edmondson, A., 1999).

El modelo de éxito se completa con 4 atributos: Dependencia: las personas integrantes del equipo realizan sus tareas en el tiempo marcado y alcanzan altos estándares de excelencia. (De Jong B. and Elfring T, 2017). Estructura y Claridad: las personas integrantes tienen claro cuáles son los roles, los planes y los objetivos. (Stewart, G. and Murray B., 2000). Sentido/significado: el trabajo a desarrollar es importante en el plano personal para todo el equipo e Impacto: las personas integrantes del equipo piensan que su trabajo es importante y que genera cambio (Grant, AM, 2008).

La Cámara de estudiantes UD 2019-2020 llega a ser un equipo perfecto.

### **Objetivos de la práctica:**

Construir un equipo efectivo, convertir un grupo de extraños y/o extrañas en un equipo excelente. (Duración temporal: un curso académico).

- Mejorar el autoconocimiento.
- Identificar roles preferentes para trabajar en equipo.

- Realizar el acuerdo de equipo.
- Desarrollar los 5 atributos clave de los equipos excelentes.

### **Metodología (fases, actividades y cronograma):**

La metodología sigue el MAUD (Modelo Aprendizaje de la Universidad de Deusto) en sus 4 fases de OR (observación Reflexiva), CO (Conceptualización), EA (experimentación Activa) y EV (Evaluación), las sesiones en equipo son presenciales, comienzan poniendo en común un trabajo previo encargado de reflexión, la parte de conceptualización está disponible en espacio DRIVE (Unidad compartida). En la sesión de evaluación se utiliza la herramienta mapa de experiencia con la metodología *Design Thinking*.

### **Fases y actividades:**

#### **FASE 1:** Formación del equipo. “Nos conocemos”

El proceso comienza en noviembre (en la primera reunión de Cámara UD y en la que se realiza la elección de delegado o delegada y subdelegado o subdelegada de Universidad). La mayoría es la primera vez que se ven, no se conocen, y desde ese momento van a ser un grupo/equipo que va a tener una duración temporal de un curso académico.

Se programan dos sesiones monográficas de 2 horas de duración en las que se acompaña a la Cámara en la primera etapa del equipo, llamada de formación o *Forming* (Tuckman, 1965), explicando el proceso que se va a desarrollar.

#### **FASE 2:** Roles. Formalización del acuerdo de equipo.

Se organizan dos sesiones, en la primera se identifican los roles de equipo (Belbin, 1975). En la medida de lo posible, lo ideal es realizar las sesiones de forma presencial, rotando por campus, en el campus de Bilbao y otra en el campus de San Sebastián, se cuenta en la segunda sesión con la participación de las personas de la Cámara anterior que acuden para ayudar a establecer objetivos, hay temas y tareas de estudiantes que ya se han comenzado a trabajar el curso anterior y deben tener seguimiento para beneficio de estudiantes de la universidad.

Se construye el documento de Acuerdo de equipo. El acuerdo inicial también se le puede denominar diseño de la alianza, pacto de equipo, marco del equipo. Es el documento que debe servir de guía y de referente. También es una ayuda para gestionar conflictos cuándo aparezcan diferencias.

Por eso, el propio equipo debe autorregularse para definir y clarificar (Whetten y Cameron, 2016, p.409):

- ¿Cuáles son las normas y los valores del equipo?
- ¿Cómo podemos llevarnos mejor?
- ¿Cómo podemos demostrarnos apoyo mutuamente?
- ¿Cómo podemos encajar?
- ¿Cómo nos manejaremos cuándo surja el conflicto?

Es un documento escrito que se realiza en equipo de forma consensuada en una reunión acompañado el equipo por el profesorado, se firma y se sube a la unidad compartida de DRIVE.

### **FASE 3:** Desarrollo de los atributos de eficiencia.

En diciembre el equipo se conoce más y está más centrado y orientado en cuanto a tareas y objetivos, es cuando hay que trabajar la cohesión, y para ello se presenta el modelo de los 5 atributos (seguridad psicológica, dependencia, estructura, significado e impacto).

El grupo deberá reflexionar sobre qué nuevo modelo (características) se podría implementar habiendo realizado un análisis con respecto a sus experiencias. En este sentido en primer lugar, deberán compartir las experiencias de desempeño hacia la excelencia de equipos efectivos, aportaciones individuales que les ayuden a crear el nuevo modelo con sus 5 características.

### **FASE 4:** Seguimiento.

Durante el curso académico se hace un seguimiento en las reuniones mensuales de Cámara con Vicerrector de estudiantes y adjunta dedicando un tiempo de la reunión a reflexionar y revisar avances y desarrollo del equipo (Cámara UD). (De enero a mayo).

### **FASE 5:** Evaluación. Disolución del equipo.

En junio/julio terminado el curso académico se realiza una última sesión presencial con la herramienta del Mapa de experiencia y la metodología *Design Thinking* para evaluar las lecciones aprendidas y mejoras para la siguiente Cámara de estudiantes.

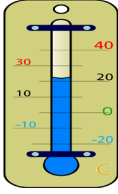
### **Cronograma:**

- 1.- Octubre/noviembre: elección de Cámara. Primera sesión autoconocimiento.
- 2.- Noviembre (segunda quincena): dos sesiones: roles y documento acuerdo de equipo.
- 3.- Diciembre: modelo de los 5 atributos de eficiencia (reunión mensual de Cámara).
- 4.- De enero a mayo: seguimiento de los objetivos, resolución de conflictos, revisión indicadores (reuniones mensuales de Cámara).
- 5.- Junio: sesión monográfica de evaluación e identificación mejoras mapa experiencia de Cámara (*Design Thinking*).



## **RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES**

- Profesorado (2 personas) con conocimientos de gestión de equipos, habilidades directivas y metodología *Design Thinking*.
- Sala de reunión. Actividades mejor en presencial. (Sala Ingenio Bilbao y Sala Foro San Sebastián).
- Ordenador, espacio DRIVE (unidad compartida).
- Sesión evaluación final (2 cartulinas, celo, rotuladores, tijeras, revistas).



## REFLEXIÓN Y VALORACIÓN

### Evaluación de la Buena Práctica y lecciones aprendidas

#### Evaluación de la buena práctica:

A propuesta de la Cámara UD 2019/2020 se comenzó esta buena práctica que permite agilizar la construcción del equipo Cámara, que en caso contrario se reuniría exclusivamente una vez al mes con Vicerrectorado, se potencia el compromiso y *Engagement* con la universidad en estudiantes ya “líderes” de sus Facultades en tanto que encuentran sentido a su tarea de máxima representación sintiéndose equipo.

Si revisamos los objetivos planteados:

Se ha formado un equipo eficiente, como indicadores principales son las valoraciones positivas de su desempeño recogidas de compañeros y compañeras de las Facultades.

Han sido un equipo equilibrado (todos los roles de Belbin están cubiertos) y hay coliderazgo y liderazgo flexible en función de las tareas.

Los resultados logrados en las tareas encomendadas desde Vicerrectorado han sido sobresalientes, con alto nivel de compromiso, incluso terminado el curso académico y disuelta la cámara han seguido participando y colaborando con la Cámara entrante y con la universidad.

Se ha demostrado que los 5 atributos de los equipos excelentes son posibles y se consigue un equipo perfecto: seguridad psicológica (*psychologically safe*), Dependencia, Estructura y Claridad, Sentido/significado, e Impacto.

Una clave del éxito, la más importante son las personas, estudiantes de la Cámara 2019-2020, sus valores, integridad, compromiso y humildad, personas excepcionales.

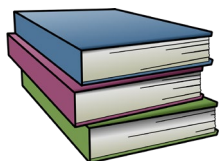
#### Lecciones aprendidas:

Se visualiza y potencia el ámbito de la representación y participación de estudiantes a través de sus representantes, así como la implicación en los diferentes órganos de gobierno (Claustro de Facultad, Consejo de Facultad, Cámara de Alumnos de Facultad y de UD, o Consejo Académico). La participación en la gestión responsable de la Facultad y la Universidad es también un foro idóneo para que el alumnado pueda colaborar en la toma de decisiones a través de sus representantes. De esa manera, estos foros se convierten en caldo de cultivo para desarrollar el intercambio cultural y generacional, la interacción grupal, la conciliación e integración de diferentes puntos de vista y exploración de posibles soluciones a los problemas planteados.

Para ello es necesario que la universidad acoja a estudiantes elegidos y elegidas para que pueda desarrollarse el sentimiento de Comunidad Universitaria necesario para que llevar a puerto el objetivo compartido de intentar formar a los mejores y las mejores profesionales y personas posibles. Este aspecto identitario debe formar parte de una cultura de la representación que se debe transmitir entre las distintas promociones.

Analizado el caso de éxito de la Cámara UD 2019-2020 e identificadas las claves de éxito de un equipo eficaz se propone como línea estratégica en el área de estudiantes

trabajar la formación de un equipo eficaz, en concreto, la Cámara UD, el proceso de repetirá y mejorará cada curso académico.



## REFERENCIAS

### Marco conceptual y Referencia bibliográficas que apoyan esta buena práctica

#### Marco conceptual:

La Universidad de Deusto siempre ha considerado fundamental que el alumnado, como miembro de la Comunidad Universitaria, participe de forma responsable y activa de la vida de la institución. La formación universitaria, entendida desde una perspectiva integral, debe de venir acompañada de estrategias que permitan el establecimiento de procesos de participación que fomenten la formación profesional, pero también el desarrollo personal y la formación como ciudadanos y ciudadanas responsables, con una preparación que pueda dar respuesta a los problemas económicos, políticos y sociales de esta sociedad compleja y cambiante en la que vivimos.

Pero la participación se trata de un concepto polisémico que alberga diferentes significados dependiendo de en qué ámbito se utilice. Por lo tanto, la participación puede ser vista, promovida, frenada o manipulada, desde muy distintos marcos teóricos y acciones específicas. Todos los significados de la palabra participación se refieren a cómo una persona está involucrada en algo colectivo e implica una relación social con otras personas respecto a algún asunto (Herrero, 2004). Su valor radica en la relación que se establece entre agentes involucrados, debido a que desarrollan conjuntamente un proceso de reflexión y acción que les pertenece y en el que comparten opiniones e ideas.

Ahora bien, una de las preguntas que se han hecho desde las reflexiones teóricas y prácticas sobre la participación en general y universitaria en particular, es porqué las personas participan en grupos y colectivos que surgen en el seno de su organización.

Para Herrero (2004), la participación de los miembros de una comunidad es resultante de:

- La accesibilidad o ausencia de restricciones para participar.
- El deseo de participar o grado de interés que se asigna a la actividad participativa, influido entre otros factores por la importancia que se atribuye al problema que se enfrenta.
- El conocimiento existente sobre las oportunidades de participación del proyecto, que se traduce en el nivel de conciencia que se tiene sobre tales oportunidades y la estimación que se realiza sobre la efectividad del programa de trabajo y de la acción participativa que se desarrollaría en él para lograr las metas.

De este modo, podemos afirmar que el proceso de participación depende de múltiples factores relacionados: Individuales, grupales y contextuales, y que, cuando se intenta promover un proceso de participación comunitaria, es necesario atender a todos estos elementos que intervienen.

En ese contexto que abarca actividades, procesos y órganos de gestión de todo tipo, donde la participación es vivida como un proceso inacabado y un reto ineludible que implica a todos los agentes (profesorado, estudiantes, PAS y órganos de gestión). Como consecuencia de todo esto, el Vicerrectorado responsable de los estudiantes de la Universidad de Deusto se propone potenciar la participación estudiantil en todos los ámbitos relacionados con la institución universitaria.

Especialmente, cuando estamos evolucionando de un contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Incierto) a un contexto BANI (Frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible) (Cascio, 2020), la cámara UD del curso 19-20 (cámara durante la pandemia COVID-19) tuvo un desempeño excelente y efectivo. Y llegaron a ser un equipo perfecto.

Entra las características clave que correlacionan a todos los equipos excelentes. Hay una característica que destaca con diferencia del resto y no tiene nada que ver con el tipo de personalidad, ni con las habilidades ni con el historial académico o profesional, nos referimos a la seguridad psicológica (*psychologically safe*): las personas integrantes del equipo se sienten seguras de tomar riesgos y ser vulnerables ante el resto. (Edmondson, 1999).

El modelo de éxito se completa con 4 atributos: Dependencia: las personas integrantes del equipo realizan sus tareas en el tiempo marcado y alcanzan altos estándares de excelencia. (De Jong and Elfring, 2017). Estructura y Claridad: las personas integrantes tienen claro cuáles son los roles, los planes y los objetivos. (Stewart and Murray, 2000). Sentido/significado: el trabajo a desarrollar es importante en el plano personal para todo el equipo e Impacto: las personas integrantes del equipo piensan que su trabajo importante y que genera cambio. (Grant, 2008).

### Referencias bibliográficas:

- Bart A. De Jong and Tom Elfring. How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 53(3). Published Online:30 Nov 2017<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468649>
- Briggs Myers, I. (1980, 1995) *Gifts Differing: Understanding Personality Type*
- De Jong B.A. & Elfring T. (2017). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*. 53(3). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468649>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Grant AM. (2008) The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *J Appl Psychol*, 93(1), 108-24. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>. PMID: 18211139.
- Harvey J-F, Johnson KJ, Roloff KS, Edmondson AC.(2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751. doi:10.1177/0018726718817812
- Jung, C.G. (1971). *Psychological types* (Collected works of C. G. Jung, volume 6, Chapter X)

- Stewart, G.L., & Barrick, M.R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 135–148. <https://doi.org/10.2307/1556372>
- Think Insights (7 de abril de 2022) *BANI: ¿Un nuevo marco para dar sentido a un mundo caótico?*. Recuperado de <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson. 9ª edición.
- Wageman, Ruth and Amabile, Teresa M., J. Richard Hackman (1940-2013) (July 16, 2013). *Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper No. 14-009*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2295054>