

Una experiencia de formación en competencias emocionales del profesorado universitario

Carlos Hué García

Instituto de Ciencias de la Educación, ICE
Universidad de Zaragoza
Ciudad Universitaria, c/ Pedro Cerbuna, 12, 50009 Zaragoza
chue@unizar.es

Resumen

En el marco de la Convergencia europea que pretende la reforma universitaria de Bolonia, se presenta la experiencia de un curso tipo de entre ocho y doce horas para profesores universitarios, desarrollado entre los años 2003 y 2012. Esta acción formativa se inició en el ICE de la Universidad de Zaragoza en el curso 2003-2004 y se ha impartido también en Universidades de Cataluña, País Vasco, Galicia, Murcia, Madrid, y Aragón. El número total de profesores universitarios asciende a 753 procedentes de todas las especialidades científicas. El curso se estructura en siete módulos en los que se trabaja cada una de las competencias emocionales del método de pensamiento emocional, método original del autor del artículo. El primero, desarrolla la capacidad de autoconocimiento como inicio al método de pensamiento emocional. El segundo, trata de la autoestima, tan importante en la función docente. El tercero, desarrolla la capacidad de autocontrol, tanto físico como psicológico. El cuarto, plantea fórmulas para el incremento de la motivación del profesorado universitario y se centra sobre la construcción del proyecto personal, docente e investigador de cada profesor. El quinto, señala la importancia de la mejora que el conocimiento de los demás, de los alumnos y del resto del profesorado tiene en la mejora docente e insiste en la mejora de la comunicación tanto verbal como no verbal. El sexto, trabaja la empatía y se enseña al profesorado universitario a valorar a los alumnos como futuros profesionales expertos en su ámbito profesional, social o científico. Finalmente, el séptimo, trata del liderazgo, del liderazgo docente y se enseña a los profesores a cómo conseguir el control del aula, así como la implicación y la motivación de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje. Un nuevo método no podía utilizar métodos antiguos y, por ello, este artículo presenta una nueva metodología original del mismo autor que se denomina “dramatización emocional” y que es una combinación de la inteligencia emocional y las técnicas del teatro. Finalmente, se expone también como novedad, lo que el autor denomina “particonferencia” una nueva forma de impartir conferencias en Congresos y Jornadas basada en la inteligencia emocional y que propicia la interrelación entre el conferenciante y los que asisten, así como, entre ellos mismos mejorando la motivación, la comprensión y el aprendizaje. La evaluación de este tipo de formación por parte del profesorado asistente ha sido siempre muy positiva con puntajes comprendidos entre los 7,65 y 9,57. Se acompaña una evaluación cualitativa, un conjunto de ejercicios tipo y una bibliografía actualizada.

Palabras clave: Aprendizaje universitario, Inteligencia emocional, Formación del profesorado, Competencias emocionales.

1. Un nuevo modelo en la formación de competencias docentes del profesorado

1.1. La formación del profesorado en competencias

El proceso de creación del Espacio Europeo de Enseñanza Superior pretende entre otros objetivos mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje de las universidades a fin de conseguir que los futuros egresados de las mismas cuenten con las competencias profesionales que demandan las empresas y la sociedad (Miguel Díaz, 2006).

En este objetivo el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza viene desarrollando un plan de formación del profesorado universitario en la mejora de sus habilidades

docentes. En el marco de los cursos destinados a la formación del profesorado de la universidad de Zaragoza se viene impartido desde el curso 2003-2004 por parte del autor de este artículo un curso tipo de entre nueve y doce horas de duración distribuido en tres o cuatro sesiones de tres horas bajo la denominación de “Competencias emocionales del profesorado e inteligencia emocional” a profesores de distintos centros de dicha universidad (<http://www.unizar.es/ice/index.php/formacion-continua-2011>). Con denominaciones diferentes y con una duración tipo de ocho horas se ha venido, desde entonces, impartiendo en las Universidades de Barcelona, Autónoma de Barcelona, Politécnica de Barcelona, Lleida, Murcia, Coruña, Santiago de Compostela (Campus de Santiago y de Lugo), Universidad del País Vasco (Campus de Bilbao-Leioa, San Sebastián y Vitoria), Universidad Europea de Madrid y Centro de Estudios Superiores Universitarios Don Bosco, de Madrid.

Esta actividad formativa parte de la identificación en el Proyecto *Tuning (The Tunning Educational Structures in Europe Project)* en el que se establece una diferencia entre dos tipos de competencias: las competencias específicas y las competencias genéricas (Hué, 2008). Las primeras se refieren a la preparación del profesorado de la universidad en la disciplina de la que son profesores y que obtienen a partir del grado, del postgrado y del doctorado en sus respectivas Facultades y Escuelas. Las segundas, podrían ser a mi juicio divididas en tres grupos: de gestión de la información que son las que hacen referencia a la informática y los idiomas, principalmente; de carácter pedagógico relacionadas con el manejo de las técnicas didácticas; y, finalmente, las competencias emocionales personales que vamos a describir a continuación (Bisquerra, 2009).

El artículo que presento, tiene la intención de mostrar una experiencia de innovación docente en el ámbito de la formación del profesorado universitario. Por tanto, esta no es una experiencia e innovación docente llevada a cabo por un profesor universitario en un aula con sus alumnos, sino la innovación tanto en contenidos, como en la metodología utilizada en la formación de profesorado universitario. Habitualmente, los cursos de formación del profesorado universitario están destinados a su capacitación pedagógica más que a su capacitación psicológica, sin embargo, veremos, tan importante es una como la otra.

1.2. El Aprendizaje universitario

El aprendizaje de los universitarios es consecuencia de una actividad cerebral fruto del procesamiento de la información que recibe en su proceso de enseñanza. El aprendizaje universitario es de carácter intelectual, sin embargo, todo aprendizaje intelectual se fundamenta en los procesos que tienen lugar en el cerebro emocional (Damasio, 2010). Así, los aspectos emocionales inciden de forma directa en los aprendizajes intelectuales de los universitarios y, por ello, los profesores tienen que estar atentos a las situaciones emocionales que se producen en el aula (Bain, 2006). Cuando un estudiante se encuentra muy enfadado por algún motivo, cuando una estudiante acaba de romper con el novio, cuando un profesor acaba de tener un enfrentamiento con otro profesor del Departamento, el clima de enseñanza y de aprendizaje se encuentra afectado de forma muy negativa. Por el contrario, cuando el profesor ha conseguido un clima de clase estimulante, laborioso, colaborador, entusiasta, el aprendizaje de competencias se desarrolla por sí mismo.

El aprendizaje es un proceso muy complejo en el que intervienen tanto factores de carácter intelectual, como de carácter emocional. El aprendizaje es un proceso de memorización, un proceso de recuperación de información acumulada en las estructuras del sistema nervioso central. Todos los estudios señalan que la información se guarda en la parte interior del lóbulo temporal en conexión directa con la parte interior del lóbulo frontal orbital. Precisamente, estas estructuras neurológicas responsables del aprendizaje intelectual se encuentran en contacto con las zonas cerebrales más primitivas responsables de las emociones y sentimientos de los universitarios. Así, el aprendizaje sigue el siguiente recorrido: los estímulos, aferencias, llegan al tálamo desde las zonas de proyección occipital, visuales; temporal, auditivas; parietal, somatestésicas; en el tálamo son procesadas y antes de su procesamiento por las zonas frontales del cerebro entran en contacto con las zonas del paleocerebro, hipotálamo, amígdala,

hipocampo, etc. Una vez allí, toman dos caminos: uno, descendente, por el que establecen una conexión rápida con el sistema motor por si el estímulo conllevara peligro para la persona. Es la vía subcortical que suministra energía a los músculos para la huida y para la apertura mayor de los sentidos denominado “sistema de alerta”. El otro camino, el ascendente, establece conexión con las zonas frontales, especialmente, prefrontales-orbitales. De ambas dos vías de comunicación y de la información procesada queda una señal en las zonas interiores del cerebro temporal en donde se regula la memoria. Por ello, cuando el estudiante siente miedo, angustia, estrés, ansiedad, se ponen en funcionamiento antes, y con más fuerza, las vías inferiores impidiendo una normal actividad a las zonas prefrontales, responsables últimas de los aprendizajes universitarios más racionales. De este modo, todos los profesores conocemos alumnos enamorados o alumnos muy estresados que son incapaces de entender, y, mucho menos, de memorizar cualquier postulado académico que se les presente. Pero también, nosotros, nosotras hemos observado cómo siendo presas una temporada de la angustia o del estrés, nuestro rendimiento disminuye, nuestras clases se hacen más pesadas y complicadas, y nuestra capacidad de investigación se ve disminuida. Por el contrario, cuando nuestros estudiantes se encuentran alegres, seguros, optimistas, atienden con facilidad, se los ve motivados y obtienen buenos resultados en las evaluaciones (García-Valcárcel, 2001). Del mismo modo, nosotros, cuando pasamos una temporada emocionalmente estable y además, tenemos éxitos en lo académico, en lo científico, o en la investigación, pasamos por una fase de euforia que nos facilita la comunicación con los estudiantes y, como consecuencia de ello, su aprendizaje.

1.3. Dramatización emocional. Una nueva técnica para la enseñanza universitaria

Esta es la razón por la que la inteligencia emocional tiene una importancia decisiva, tanto en el aprendizaje por parte de los alumnos, como en la enseñanza por parte de los propios profesores universitarios. Desde esta perspectiva es desde la que se presentó al ICE de la universidad de Zaragoza este modelo de formación en competencias emocionales para el profesorado universidad y que se ha difundido por otras universidades del Estado. Ahora bien, una formación en competencias emocionales no puede tener la misma estructura, el mismo desarrollo, la misma metodología, que tiene una enseñanza de carácter intelectual. De esta manera, se diseñó también un modelo de formación basado fundamentalmente en metodologías activas y participativas y, que, incluso podemos decir, basado en las técnicas del teatro (Motos y Tejedo, 1996). El teatro, no lo olvidemos, es una actividad intelectual que pretende comunicar al auditorio un mensaje para que sea entendido por éste e, incluso, para que emocione y haga vibrar al público que asiste. Por ello, esta formación basa su metodología fundamentalmente en la técnica de la “dramatización emocional” creada por el autor de este artículo. La dramatización emocional, nacida, por una parte de la inteligencia emocional y, de otra, del teatro, pretende comunicar un mensaje no de una manera intelectual, sino más bien de una manera emocional, entusiasmando, ilusionado, motivando al profesorado. Y, al igual que en el teatro, las sesiones de este tipo de formación tienen tres partes, tres actos: la presentación del tema que se tratará en cada unidad didáctica que suele ser impactante, motivadora; el nudo o desarrollo del tema, durante el que se hacen ejercicios emocionales; y la conclusión para la enseñanza y aprendizaje universitarios. Por tanto, en esta nueva metodología tan importante será el contenido de cada uno de los temas que se van desarrollando, como la puesta en escena, los espacios utilizados y la interacción entre el formador y los profesores universitarios que participaron en esta actividad. Así, no sorprende que el aula estructurada en filas de mesas y sillas normalmente se cambie en múltiples posibilidades de estructura. Preferentemente, el aula se organiza en torno a un espacio central libre alrededor del cual se disponen los profesores sentados en sillas de pala, o de pie; de este modo queda un espacio central que es utilizado en muchos de los talleres para realizar las actividades grupales que tienen lugar. No obstante, son muchas las ocasiones en las que se utiliza los espacios comunes de las facultades o centros universitarios, así como los espacios exteriores de los propios edificios universitarios, como pasillos o hall de entrada, dándose la circunstancia que los propios profesores realizan actividades a la vista de sus propios alumnos, de otros alumnos, de otros profesores, o incluso de la población en general. Este tipo de actividad provocadora realizada en el contexto académico o de la universidad consigue del profesorado la movilización de sus recursos

personales emocionales que les hace enfrentarse a su miedo al ridículo, pero que, al realizarse en grupo, no les causa ansiedad, sino que les ayuda a reforzar su autoestima y asertividad personales.



Figura 1: Ejercicio de dramatización en un espacio abierto

Las competencias emocionales personales que se enseñan se refieren de una parte, a las capacidades relativas a la mejora personal como el autoconocimiento, la autoestima, el autocontrol o la motivación, la creatividad, la capacidad para el cambio o para la toma de decisiones; y de otra, a aquellas relativas la relación con los demás como la empatía, la capacidad para establecer una adecuada comunicación, para trabajar en equipo, para resolver conflictos, para analizar las necesidades de la sociedad o los mercados, para ser líder en diferentes situaciones sociales.

Cabe citar en este mismo sentido las aportaciones de Zabalza (2003) respecto de la capacidad de transmitir interés y crear retos como un rasgo importante del docente; o la competencia del profesorado universitario para enseñar/aprender a aprender y pensar, a cooperar, a comunicar, a empatizar, a ser crítico, a automotivarse (Monereo y del Pozo, 2003); el contacto con los estudiantes, el fomento de la cooperación entre ellos, la capacidad de incorporar a los estudiantes en su aprendizaje, proporcionar *feedback* temprano sobre sus aprendizajes, enseñarles a gestionar su tiempo, trasladarles altas expectativas sobre ellos, y respetar su ritmo y forma de aprendizaje (Cook, Charles, M. 2003); la capacidad para establecer una adecuada interacción entre los objetivos de la asignatura, la forma de ser del profesor y las características de los estudiantes (Domenech Betoret, 1999); y otros que proponen la necesidad del desarrollo de las competencias transversales en la mejora de la práctica docente universitaria.

Todas estas competencias son adquiridas por el profesorado universitario de una forma personal, autodidacta y a través de la experiencia fundamentalmente. Sin embargo, este tipo de habilidades puede ser objeto de un programa de formación del profesorado universitario tal y como se viene desarrollando con esta nueva metodología a través de un curso basado en el modelo de inteligencia emocional descrito por Salovey y Mayer, y difundido por Daniel Goleman (Vaello, 2009). En este curso se desarrolla la capacidad de conocer, valorar, controlar y mejorar las emociones y sentimientos personales, así como para conocer, valorar, controlar y mejorar las emociones y sentimientos de los demás. En este grupo se incluirían junto con los estudiantes, el resto de profesores, de investigadores y de gestores con los que el profesorado universitario tiene que desarrollar su vida diaria.

2. Descripción de la acción formativa

En la convocatoria específica de estos cursos se hace mención a una justificación y objetivos que se expresa a continuación.

2.1. Justificación

La tarea de los profesores universitarios se ve dificultada muchas veces por carecer de una formación previa que nos ayude a conocer nuestras propias emociones y las emociones y sentimientos de los alumnos. En este sentido, con frecuencia nos cuesta centrar la atención de los alumnos, fomentar su motivación, manejar adecuadamente sus diferencias y conflictos personales, establecer una comunicación emocional equilibrada, promover las relaciones entre ellos, o resolver pequeños conflictos que puedan surgir en el aula o en relación con las evaluaciones.

Todas estas situaciones pueden ser enfocadas desde el modelo de Inteligencia Emocional que nos permite conocer, valorar y controlar tanto nuestras propias emociones y sentimientos, como los de los alumnos para conseguir una enseñanza y un aprendizaje más eficaz en los alumnos universitarios.

2.2. Objetivos

- a) Conocer el modelo de inteligencia emocional y su aplicación a la tarea docente universitaria.
- b) Aprender la importancia de las emociones y sentimientos en la tarea docente
- c) Elaborar estrategias para desarrollar la inteligencia emocional tanto en profesores como en los alumnos de la Universidad en relación con la mejora de la atención, la motivación, el aprendizaje, la comunicación, las relaciones sociales y el tratamiento de conflictos personales y de aula.

2.3. Metodología

En cuanto a la metodología el curso se desarrolla con una metodología de tipo mayeútica, esto es, a través de la constante interacción entre el profesor que imparte el curso y los profesores que participan en el mismo, con el fin de que expongan sus experiencias personales y que mejoren su capacidad para identificar, expresar y comunicar sus emociones y sentimientos. La metodología utilizada se basa en la reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción que proponía Schön (1983) y que fue desarrollada por Pérez Gómez (1992) y a través de las técnicas de dinámica de grupo. La experiencia parte de la idea de que los profesores universitarios son profesionales que pretenden la mejora de su práctica docente y de que la metodología a utilizar debe partir de su propia reflexión individual y grupal.



Figura 2: Ejercicio de dramatización en un espacio cerrado

Los materiales utilizados en cada uno de los siete bloques son casi todos ellos inéditos y se recogen en un libro del autor de este artículo con el título *Bienestar docente y pensamiento emocional* (Hué, 2008). Algunos materiales se adjuntan como Anexo en este artículo.

2.4. Desarrollo del curso

El curso utiliza, como hemos dicho, una metodología basada en la participación y la reflexión. En este sentido se establece un continuo diálogo entre el profesor que lo imparte y los profesores participantes, de una parte, y también, se forman grupos de dos, tres, o cinco personas para reflexionar y debatir en grupo sobre aspectos personales y relacionales del profesorado.

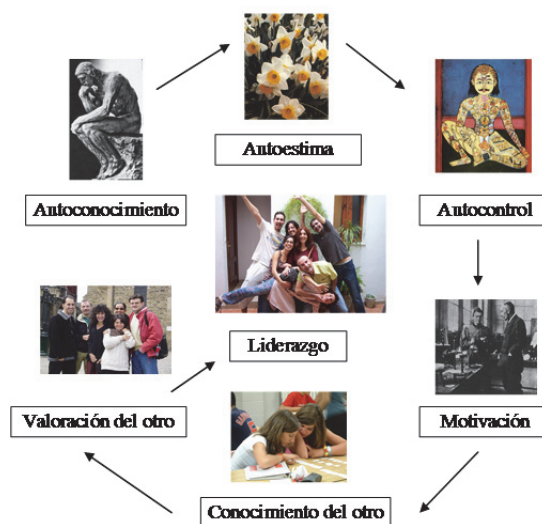


Figura 3: Método de pensamiento emocional

El curso está planteado en una introducción y siete módulos del método de pensamiento emocional diseñado por parte del autor de este artículo (Hué, 2007). En la introducción se hace una reflexión sobre el cambio que supone la incorporación de nuestra universidad al Espacio Europeo de Educación Superior en relación con la metodología docente. En general, existe acuerdo en considerar que el diseño de los nuevos planes de estudio desde la consideración del aprendizaje de competencias por parte de los estudiantes, antes que sobre las enseñanzas impartidas por el profesorado supone nuevas competencias personales y relacionales en los profesores de las Universidades del Estado. Fruto del debate se señalan como importantes la autoestima, el autocontrol y la automotivación, así como la capacidad de iniciativa, creatividad y planificación desde el punto de vista personal; y la empatía, la valoración de los estudiantes, la capacidad para resolver conflictos, el conocimiento de las tendencias sociales, la capacidad para gestionar grupos y el liderazgo desde el punto de vista relacional (Extremera y Fdez. Berrocal, 2002). Todas estas competencias que no son específicas de ninguna Facultad o Escuela de la Universidad se conviene que tienen carácter transversal y que pueden enmarcarse en el modelo de la inteligencia emocional y que comparte muchos de sus postulados con la inteligencia positiva de Seligman (Vera, 2008) o los postulados de la Programación Neurolingüística (PNL). En este sentido se trabaja sobre la importancia que emociones y sentimientos tienen en la construcción de la personalidad de profesores y estudiantes, de una parte, y sobre las relaciones personales, didácticas e incluso científicas que se establecen entre ellos desde una perspectiva ecológica de la inteligencia, de la enseñanza y del aprendizaje (Goleman, 2009).

El primer módulo se refiere al desarrollo del autoconocimiento, del conocimiento de sí mismo por parte del profesorado de la Universidad. Se reconoce, en general en los cursos impartidos, una falta de conocimiento suficiente tanto de aspectos de la propia personalidad que interfieren en la práctica docente, como aspectos relativos a la forma de impartir docencia o de impulsar equipos de investigación. En este sentido, se cumplimentan algunos cuestionarios referidos a la personalidad y el carácter del propio profesorado y se debate en grupos sobre las cualidades y los defectos que los profesores mostramos a la hora de impartir la docencia. Para los aspectos personales se utiliza el cuestionario que

presenta el profesor Bisquerra (2011). Asimismo, se realizan ejercicios de “silencio” y reflexión que ayudan a diseñar el proyecto personal del profesor universitario.



Figura 4: Reflexión. Ejercicio de autoconocimiento

El segundo módulo tiene que ver con la autoestima y el optimismo del profesorado (Rojas Marcos, 2007). Muchos profesores confiesan que el profesorado universitario en general no tiene el nivel de autoestima que sería deseable, pues en su mayoría admiten que existe relación positiva entre el nivel de autoestima del profesor y el rendimiento de aprendizaje por parte de los estudiantes. En ese sentido, se establece en el curso una dinámica en la que se pide que cada profesor exprese en voz alta cualidades personales o didácticas de destacar frente a los demás. En esta dinámica se trabajan actitudes positivas del profesorado pero siempre dentro del respeto a los demás, desde la consideración que la autoafirmación de una cualidad no lo sea a costa del desprecio o infravaloración de los otros. Son muchos los debates que se presentan en este módulo pero uno de ellos consiste en responder a la pregunta *¿Qué es lo que más valoran los estudiantes en el profesorado universitario? O ¿Qué tipo de personalidad tenían los profesores universitarios que nosotros preferíamos cuando éramos estudiantes?* El objetivo de todos estos ejercicios es ayudar a los profesores universitarios a que reconociendo sus dificultades y hasta sus defectos, adopten una actitud de bienestar, optimista y positiva sobre las muchas cualidades personales y docentes que poseen y que son muchas veces ocultados dentro de una falsa modestia socialmente desarrollada (Bisquerra, 2011). Finalmente, para concluir este módulo se proyectan imágenes de cada uno de ellos tomadas en vídeo el día de la presentación y sobre las que tienen que encontrar aspectos positivos de su forma de expresarse y señalarlas en voz alta ante los demás.



Figura 5: El espejo. Ejercicio de autoestima

El autocontrol es el contenido abordado dentro del módulo tercero. En un primer momento se analizan las bases psicofisiológicas del control y del descontrol emocional y se presentan para ser cumplimentados algunos cuestionarios sobre control de las emociones. En grupos, se analizan los motivos, las razones, las circunstancias en las que los profesores universitarios se descontrolan o pierden los nervios, y se analizan también las consecuencias que desde el punto de vista personal y del

aprendizaje de los estudiantes tienen este tipo de conductas. Posteriormente, se pasa a considerar métodos, técnicas y estrategias que faciliten el control emocional señalando como los más importantes aquellos derivados de la dilación de las respuestas, la relajación, la aceptación de los aspectos negativos de la vida, y la construcción de una personalidad fuerte y positiva (Redorta, Obiols y Bisquerra, 2006). Para terminar el módulo se llevan a cabo técnicas de control de la respiración y de relajación muscular. Estos ejercicios se realizan en grupo y siempre que se puede, se hacen al aire libre.



Figura 6: Respiración nasal. Ejercicio de control emocional

El último módulo referido a la gestión de las propias emociones se refiere a la automotivación, a la gestión de la eficacia personal. Para introducir este módulo se presentan estudios sobre competencias docentes solicitadas por parte de los estudiantes y se reflexiona en grupo sobre cómo pueden llegar a conseguirlos. Se analizan en grupo las estrategias para la mejora personal y en la práctica docente concluyendo que por falta de una adecuada planificación los profesores universitarios realizamos muchas actividades: investigaciones, publicaciones, participación en cursos o congresos, etc. que luego no tienen el éxito deseado. Como consecuencia de esa reflexión se ofrece a que los profesores asistentes al curso realicen lo que el profesor denomina *DAFO emocional*, que es un ejercicio de reflexión sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A la vista de las circunstancias reflejadas sobre el cuadro los profesores deben llegar a establecer un proyecto a corto, medio o largo plazo. Este proyecto puede ser terminar el doctorado, escribir un artículo, proponerse escribir un libro, iniciar una investigación de forma individual o dentro de un equipo de investigadores... Muchos de los participantes reconocen que tener un objetivo claro fruto de un proceso dilatado en el tiempo de reflexión puede ayudarlos a mejorar su eficacia, a no perderse en actividades sin un finalidad concreta, y por tanto, mejorar también su motivación personal y docente aumentando en todo caso su autoestima y su capacidad de autocontrol. En este módulo, también se desarrolla la creatividad, tanto individual, como grupal a través de ejercicios en grupo como es la formación de figuras o esculturas humanas.



Figura 7: Creatividad grupal. Escultura humana

Con el módulo quinto se inicia la parte destinada a la gestión de las emociones de los demás, con la inteligencia social (Goleman, 2007 y Morgado, 2007). En este grupo se consideran los estudiantes, pero también otros profesores del mismo Centro universitario o Departamento científico, así como personas no relacionadas con la docencia que se inscriben en sus relaciones personales. Conocer las características de los estudiantes, sus inquietudes, valores, necesidades, estilos de aprendizaje, motivación por el aprendizaje, características de personalidad, etc. es objeto de un primer debate en grupos. Este debate ayuda al profesorado a considerar aspectos que muchas veces pasan desapercibidos para los profesores y que son esenciales a la hora de establecer las estrategias docentes que ayuden a una enseñanza de calidad. También en este módulo se aprecian las técnicas relativas a la empatía y que mejoran la comunicación en el aula universitaria. Qué es la comunicación, cómo se establece, qué reciben los estudiantes de nuestra enseñanza, qué bloqueos se producen, qué circunstancias la facilitan, son algunos de los aspectos que se consideran. Para ello, se desarrollan ejercicios de *roleplaying* en los que unos profesores hacen de alumnos y se ejercitan técnicas de comunicación bidireccional haciendo especial hincapié en los aspectos de *feedback*. Se insiste tanto en la comunicación verbal, como en la comunicación no verbal.



Figura 8: Comunicación no verbal. Comunicarse con los ojos

El módulo sexto se refiere a la capacidad para valorar a los demás. Muchas veces la Universidad es la suma de oportunidades ofrecidas por compañeros, amigos y conocidos y por ello hay que aprender a tratar a los demás como ellos quieren ser tratados. Y, además, el trato afable a los estudiantes hace aumentar su aprendizaje; al menos es una conclusión que sale siempre de las reflexiones grupales que en el curso se establecen. En esta línea de forma individual y grupal se desarrollan habilidades para aprender a valorar a los estudiantes con el gesto, la palabra, o acerca de la tarea. También cumplimentan un cuestionario sobre *Lo que más valoro de mis alumnos/as* que permite apreciar el gran número de capacidades, aptitudes y actitudes positivas que ellos tienen y que si sabemos reconocerlas en las clases fomentan su motivación y también su rendimiento académico según la opinión mayoritaria de los participantes en el curso. Para concluir este módulo y con el fin de aprender a valorar a los demás se solicita que a la vista del vídeo de presentación ya comentado, los participantes vayan expresando aspectos positivos de los demás en voz alta. De este modo, pierden ese cierto pudor que todos tenemos de reconocer los aspectos positivos de los demás, de halagarlos. La consecuencia de este tipo de ejercicios es siempre una gran alegría y satisfacción entre los participantes que les motiva a seguir ahondando en las emociones y sentimientos de sus alumnos.



Figura 9: Valoración de los demás. Taller de piropos

Por último, el módulo séptimo está destinado al desarrollo de la capacidad de liderazgo que no es sino la capacidad de dirigir la conducta de los demás en su beneficio y desde sus competencias y capacidades. El módulo comienza con unas preguntas que fomenten el debate *¿Cómo hacernos con el control del aula? ¿Cómo conseguir mejorar el aprendizaje de nuestros estudiantes? ¿Cómo conseguir que estudien, trabajen, se esfuercen por el contenido de nuestra asignatura?* Para ello, se desarrollan ejercicios sobre las competencias que debe tener un líder para el trabajo y un líder para el ocio; sobre técnicas para solución de problemas; sobre técnicas para la resolución de conflictos. En este caso, los profesores reunidos en grupos deben establecer, a través del roleplaying, estrategias para conseguir hacerse líderes del grupo. Con posterioridad se analizan las circunstancias que permiten a los profesores universitarios ser líderes de su grupo de alumnos y se cumplimenta un cuestionario sobre estilos de liderazgo.



Figura 10: Liderazgo grupal

Como conclusión del curso la mayor parte de los profesores convienen en que el liderazgo docente del profesor universitario se consigue con un adecuado conocimiento personal, una alta autoestima, un control emocional destacado, un proyecto personal y docente motivador, así como a través del desarrollo de la empatía, de las técnicas de comunicación y sobre todo, de la capacidad de individualizar la enseñanza hasta el punto de que cada estudiante sea capaz de desarrollar y tener éxito en el mayor número de parcelas científicas de la asignatura impartida. Conseguir el éxito de los estudiantes, esto es, conseguir que voluntariamente desarrollen sus competencias científicas, profesionales e investigadoras por motivación personal, determinará sin duda un alto nivel de liderazgo docente y un aumento en la autoestima personal del profesorado universitario.

2.5. Profesorado participante

2.5.1. Características del profesorado participante

A lo largo de estos diez años han participado un total de 753 profesores y profesoras procedentes prácticamente de todos los Facultades y Escuelas siendo los más numerosos en Biosanitarias, Veterinaria, en Ciencias, Químicas, en Sociales, Económicas, en Técnicas Ingeniería industrial y en Humanidades, Lengua extranjera. El total de estos profesores se distribuye del siguiente modo: Ciencias: 83; Técnicas, 203; Sociales: 181; Humanidades: 120; y Biosanitarias: 166. Se puede apreciar que son las Ingenierías y carreras técnicas junto con las Ciencias Sociales, las áreas con un mayor índice de participación.

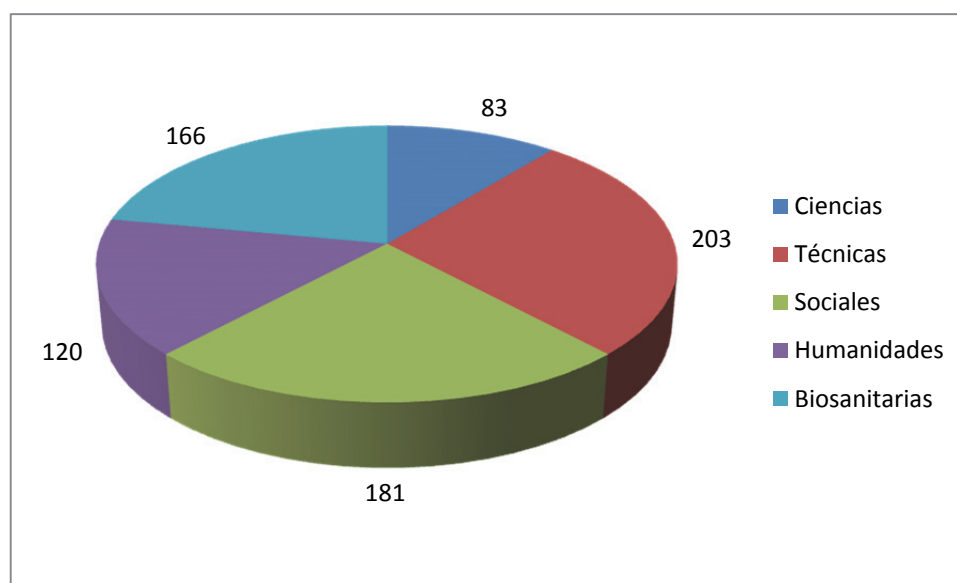


Figura 11: Distribución del profesorado participante por Áreas

Respecto del género observamos una proporción mayor de mujeres, 470 y varones 383. No obstante, se encuentra mucho más equilibrado que en otros niveles de la enseñanza en los que la mayoría de la población femenina supera con creces a la masculina. El rango de edad se estima amplio desde los 30 hasta los 67 siendo el grupo mayoritario el de edades comprendidas entre los 25 y los 45 años. Por otro lado, cabe destacar que predomina el profesorado no permanente sobre el profesorado con la condición de Titular o Catedrático.

2.5.2. Calificación y valoración de la actividad

La metodología de evaluación utilizada en esta experiencia es de carácter ecológico, es decir, desde la opinión de los participantes, y cualitativo, por cuanto que lo importante es la mejora en la práctica docente desde la propia experiencia del profesorado universitario. Por ello, como instrumentos de evaluación se ha utilizado la técnica de encuesta en la que los profesores han expresado sus pensamientos e inquietudes en relación con la aplicación de la inteligencia emocional en la práctica universitaria.

De otra parte, se ha utilizado la calificación de *expertos* en forma cualitativa con una valoración global. En tal sentido, la calificación de los cursos por parte del profesorado asistente ha sido alta con medias comprendidas entre los 7,65 y los 9,57. En esta calificación se ha valorado el contenido, el planteamiento, la metodología, la aplicabilidad, la actualidad, el conocimiento, los recursos utilizados, la claridad y el orden en la exposición y la participación. Sin embargo, lo más interesante a resaltar son las opiniones vertidas en las hojas de evaluación. Así, en relación con los objetivos que se consiguieron las respuestas dadas por el profesorado pueden ser agrupadas en cuatro ámbitos:

- a) El primero, referido al conocimiento de la inteligencia emocional: los profesores participantes señalan que el curso les permite concienciarse de la importancia del manejo de la inteligencia emocional tanto en el aula como fuera de ella y conocer el modelo de inteligencia emocional, su utilidad y “fácil aplicabilidad” y su aplicación en las clases de la universidad.
- b) El segundo, en relación con la importancia de las emociones en la docencia: así afirman valorar la importancia de las emociones y sentimientos en la tarea docente, advertir el cariño como forma de transmisión del conocimiento, reflexionar sobre nuestras capacidades emocionales, apreciar las emociones y su necesidad, pensar en la importancia de los sentimientos y emociones en la docencia y en la influencia de las mismas en el aprendizaje. También recalcan la mejora de la atención, la motivación en el aprendizaje de los estudiantes.
- c) El tercero, respecto de la mejora de la personalidad del profesor: los participantes señalan que el curso les ayuda a conocer los puntos fuertes propios, el autoconocimiento, la introspección la mejora de la autoestima, el control emocional, la propia capacidad de liderazgo, el cambio de actitud ante los problemas que surgen en la docencia, el aprendizaje de técnicas de relajación en momentos de estrés, etc.
- d) El cuarto, orientado a implementar la competencia docente en relación con los alumnos: el profesorado asistente recalca que el curso les ayuda a darse cuenta de que se puede mejorar la relación personal profesor-alumnos, a mejorar las actitudes que como profesor ayudan a mejorar la motivación de los estudiantes, a conocer y buscar los puntos fuertes del alumnado a nivel emocional, y a mejorar el reconocimiento de los alumnos.

Las respuestas dadas por los profesores respecto a lo que más han valorado de los contenidos se han agrupado del modo siguiente:

Aspectos generales
Aspectos generales de la Inteligencia emocional
Análisis de la importancia de las emociones y sentimientos
Aplicación de la inteligencia emocional a la docencia universitaria
<i>En relación con el propio profesor</i>
Mejora del conocimiento, confianza y autodeterminación
Mejora del autocontrol y de la capacidad de relajación
Liderazgo
Mejora en la capacidad de solventar conflictos
<i>En relación con los estudiantes</i>
Mejora de la atención
Mejora de la motivación
Incremento de las relaciones sociales
Mejora de la comunicación

Figura 12: Opiniones mayoritarias de valoración del profesorado asistente

Se aprecia que el profesorado lo que más ha valorado han sido más los aspectos generales de la inteligencia emocional y la mejora en la motivación de los estudiantes. Es de resaltar la valoración positiva que se hace de los aspectos referidos al propio profesorado como la mejora del conocimiento propio, confianza, autodeterminación y autocontrol. Respecto a los aspectos generales del curso son muchos los que demandan ampliar su duración para lograr una mayor profundización y hacerlo más práctico, aunque también alguno de los profesores solicita profundizar en la teoría del método. Algunas opiniones señalan, incluso, que debería extenderse a todos los docentes en general. Finalmente, señalar que también siempre hay algún profesor que opina que el curso es poco práctico ya que se tratan conceptos obvios que no supera el 3%.

2.6. La particonferencia. Una consecuencia del método de pensamiento emocional

Una consecuencia de este módulo formativo ha sido la creación de un nuevo término por parte del autor de este artículo para definir una nueva forma de comunicar en gran grupo, una nueva técnica a la hora de impartir conferencias denominado “particonferencia”. La particonferencia es una conferencia en lo que lo más importante es la interacción con el público asistente, tanto por parte del conferenciante, como por parte de los mismos asistentes.



Figura 13: Ejercicio de control emocional en plenario

Esta técnica se ha probado en conferencias plenarias en Jornadas y Congresos con un gran éxito, ya que se consiguen varios objetivos. El primero, es el entretenimiento, ya que a través de la provocación se capta y se mantiene a lo largo de toda ella, la atención de los asistentes. El segundo, que los asistentes interrelacionen con las personas que tienen a su alrededor, a diferencia del resto de las conferencias en las que sólo miran hacia adelante. El tercero, es el aprendizaje, ya que los asistentes aprenden pocas cosas, pero al hacerlo a través de la actividad y la relación con los demás, el grado de grabación en la memoria es muy superior.



Figura 14: Ejercicio de autoestima en plenario

3. Conclusión

Como conclusiones finales de la experiencia cabría presentar las siguientes ideas:

La mayor parte del profesorado asistente, en torno al 95%, considera oportuno abordar la mejora de las competencias personales para la mejora de la práctica docente universitaria desde la metodología de la inteligencia emocional. Al menos, un 70% considera esa metodología interesante y alrededor del 40% considera esta metodología necesaria y que, incluso, debiera implantarse en la formación de todo el profesorado universitario.

Respecto a la metodología se concluye que la formación en competencias transversales del profesorado universitario debe partir de la reflexión personal sobre su personalidad y su práctica docente, y se incrementa con el trabajo de grupo. Por ello, la metodología tiene que tener una base teórica pero debe ser eminentemente práctica y basarse en consecuencia más en la experimentación de emociones y sentimientos, que en el aprendizaje teórico sobre los mismos.

No obstante, se advierte que la duración de un módulo de ocho y doce horas no sirve más que para llevar a cabo una sensibilización respecto a la importancia que las emociones y sentimientos del profesorado y de los estudiantes tiene respecto a la enseñanza y el aprendizaje, siendo por ello adecuada un diseño de formación de mayor duración. Esta nueva forma podría abarcar ocho meses con una introducción y los siete módulos descritos con anterioridad. Al principio de cada mes se llevaría a cabo un módulo grupal de tres horas que podría ser experimentado a lo largo de ese mes.

En cualquier caso, cabe destacar la apuesta que vienen haciendo las diferentes universidades a favor del desarrollo de las competencias emocionales del profesorado en el marco de la creación del Espacio Europeo de Enseñanza Superior a través cursos como el expuesto en este artículo. Es este un buen ejemplo de que todavía podemos profundizar en la formación del profesorado a través del desarrollo emocional en la mejora de las competencias docentes para conseguir el objetivo de hacer una universidad más centrada en el aprendizaje de los estudiantes.

4. Anexo

Ejemplos de evaluación cualitativa:

Pregunta: ¿Qué contenidos le han resultado más relevantes por su utilidad e interés?

- Controlar y potenciar emociones
- Ser consciente de cómo el estado de ánimo afecta al aprendizaje
- Motivación del alumnado a través de la inteligencia emocional
- Mejora de las relaciones personales con los alumnos
- Aplicación de la inteligencia emocional a la tarea docente universitaria
- Aprender a considerar y valorar al alumnado
- Aprender a valorarnos a nosotros mismos (los profesores)
- Entender la importancia de la aproximación profesor/alumno
- Tomar conciencia de que el marco de enseñanza universitaria demanda nuevos profesionales
- Como desde el punto de vista del conocimiento y la valoración tanto del profesor como del alumno se podrían lograr cambios para llegar a la motivación y participación en la que tanto insistimos
- Enumeración de aspectos emocionales a identificar así como pautas generales para su control
- Todos los aspectos de la inteligencia emocional y su aplicación a la docencia universitaria
- DAFO (interés profesional y personal)
- Aplicación de la inteligencia emocional: la mejora de la atención en clase, la motivación del alumnado universitario.
- El concepto de pensamiento emocional y su utilidad en la docencia
- Las opiniones de los participantes sobre la docencia en la universidad
- Conocimiento de aspectos que antes no tenía en cuenta
- El modelo de pensamiento emocional y la aplicación de esta teoría con los alumnos para mejorar la eficacia e incluso para mi propio desarrollo personal.
- Todo lo relativo a la inteligencia emocional, sobre todo, en aquello referente al conocimiento y motivación del alumno.
- Emociones y sentimientos en la docencia
- La aplicación de la inteligencia emocional con ejemplos prácticos
- Aproximación del alumno para lograr su éxito y nuestra satisfacción por su logro
- Influencia de las emociones en la marcha del alumno
- Formas de motivar al alumno influyendo en su estado emocional
- Confianza en uno mismo como profesor y valorarse adecuadamente
- Cómo aprovechar nuestras capacidades emocionales para motivar en la docencia
- Relajación para las situaciones de stress
- Capacidad de controlar emociones directamente aplicables a la actividad eminentemente docente
- La comunicación emocional

Autoconocimiento: Ejercicio nº 1

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL PROFESORADO UNIVERSITARIO		
Ámbito	Rasgo o aspecto	Punt.
1.Aspectos formales	Asiste regularmente a clase	
	Respeto el horario establecido	
	Atiende sus horas de tutoría	
2.Conocimientos	Conocimientos teóricos	
	Conocimientos prácticos	
	Rigor	
	Actualización de los conocimientos	
	Curiosidad: búsqueda de información	
	Formación continua	
	Aplicabilidad, utilidad	
3. Personalidad y actitudes	Capacidad de análisis/síntesis	
	Energía, vitalidad, entusiasmo	
	Optimismo	
	Afectividad	
	Sociabilidad	
	Autocontrol	
	Autoestima	
	Motivación: constancia, perseverancia	
	Empatía	
Creatividad		
4.Actitudes con los alumnos	Respeto	
	Cercanía	
	Sinceridad	
	Responsabilidad	
	Tolerancia	
	Humildad: reconoce los errores	
	Disponibilidad	
	Flexibilidad	
	Sentido de humor	
	Coherencia	
	Capacidad para transmitir ilusión	
5.Capacidad didáctica	Organización: orden, estructura, esquemas	
	Claridad expositiva	
	Transmisión de los conceptos	
	Amenidad	
	Ejemplificación	
	Aplicabilidad: conexión con la realidad	
	Utiliza medios didácticos: transparencias, ordenador, vídeo	
	Facilita la toma de apuntes	
	Ayuda a la planificación de la asignatura por el alumnado	
	Objetividad en las evaluaciones	
	Claridad en los criterios de evaluación	
	Fomenta de la participación	
Se dirige a todos los alumnos		
Usa técnicas de dinámica de grupos		
6.Investigación	Capacidad para implicar a los estudiantes en investigación	

Autovaloración: Ejercicio nº 2

Qué aspectos valoro como profesor/a universitario/a

Ámbito	Aspecto, rasgo, característica	Valor
Personalidad		
Conocimientos		
Didáctica		
Investigación		

Autocontrol: Ejercicio nº 3

	Calif.
Pensamientos distorsionados (a partir de Gaja)	
Pensamiento todo/nada, generalización excesiva magnificación/minimización frase negativa: <i>nunca se cómo motivar a los alumnos</i> frase positiva: <i>hoy los he motivado cinco minutos</i>	
Filtro mental frase negativa: <i>a mis alumnos no les interesa nada de la asignatura</i> frase positiva: <i>ayer mostraron un poco interés por...</i>	
Descalificar lo positivo frase negativa: <i>hoy me ha salido bien la clase por casualidad</i> frase positiva: <i>la verdad, llevaba preparada la clase</i>	
Lectura del pensamiento frase negativa: <i>hay dos alumnos que me miran mal</i> frase positiva: <i>esos alumnos son muy reservados; sería bueno hablar con ellos</i>	
El error adivino frase negativa: <i>los alumnos van a seguir sin interés</i> frase positiva: <i>pienso que voy a conseguir mejorar su motivación este nuevo trimestre</i>	
Razonamiento emocional frase negativa: <i>me siento mal. No sé dar clase.</i> frase positiva: <i>no me siento bien; voy a intentar hacer cosas interesantes para sentirme mejor</i>	
Enunciación "debería" frase negativa: <i>debería conocer mejor a mis alumnos</i> frase positiva: <i>hoy me he aprendido el nombre de 2</i>	
Etiquetación frase negativa: <i>Hoy he fracasado. Soy un desastre en clase.</i> frase positiva: <i>voy a preparar mejor la clase y mañana me saldrá mejor. En poco tiempo seré estupendo.</i>	
Personalización frase negativa: <i>Si no estudian es por mi culpa. No sé motivarlos.</i> frase positiva: <i>Si no estudian es por el ambiente en el que viven, sin embargo voy a conocer mejor sus intereses</i>	

Automotivación y eficacia: Ejercicio nº 4

D.A.F.O.

Profesorado universitario

Proyecto.....

Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Oportunidades

Conocimiento de los demás: Ejercicio nº 5

¿Cuáles son las necesidades de los jóvenes alumnos universitarios?

A) Necesidades e intereses

- a) Necesidades académicas
- Aprobar las asignaturas
 - Aprender con poco esfuerzo
 - Realización personal
 - Ser valorados
 - Tener relación con los compañeros
 - Tener relación con los profesores
 - Horarios fáciles
 - Apuntes claros
 - Documentación muy precisa para aprobar

- b) Necesidades personales
- Amor, pareja
 - Amigos
 - Buenos compañeros
 - Dinero
 - Salir: ir de copas, cine
 - Viajes
 - Coche, moto
 - Ropa
 - Marcas
 - Música
 - Videojuegos
 - Electrónica

B) Valores

- Libertad
- Democracia
- Coherencia
- Tolerancia
- Solidaridad
- Cariño
- Fidelidad
- Dinero
- Fama
- Sexo
- Aparentar
- Belleza
- Juventud
- Salud

C) Personalidad:

- Trabajadores
- Sociables
- Abiertos

D) Capacidades

- Abstraer
- Sintetizar
- Analizar
- Leer de forma comprensiva
- Calcular con aproximación (a bulto)
- Hacer bien los exámenes

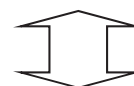
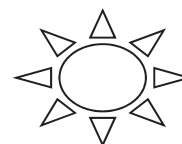
Valoración de los otros: Ejercicio nº 6

<i>Lo que más valoro de mis alumnos/as</i>	
+ Actitud en clase	
Estén atentos en clase	
Sepan poner ejemplos	
Pregunten en clase	
Sean críticos con mi forma de dar clase	
+ Comportamiento en clase	
No molesten a sus compañeros	
No me interrumpen	
No me molesten como profesor	
+ Trabajo fuera de clase	
Estudien	
Lean bibliografía complementaria	
Hagan preguntas al terminar la clase	
Acudan al despacho en horas de tutoría	
+ Aptitudes académicas	
Sepan resolver problemas	
Conozcan bien la teoría	
Sean críticos con la asignatura	
+ Capacidades personales	
La capacidad de síntesis	
La capacidad de análisis	
La capacidad para aplicar los conocimientos	
Sean creativos	
Colaboren con otros compañeros	
En el laboratorio: sean cuidadosos con el material	
Hagan bien los problemas	
+ Capacidades sociales	
Participen en actividades extraacadémicas	
Se impliquen en la delegación de alumnos	
Estén comprometidos con opciones políticas o sin	
Participen en ONGs.	
+ Otras:	

Liderazgo, control de los demás: Ejercicio nº 7.

LIDERAZGO del Profesor Universitario

- Liderazgo visible
 - + Seguridad en sí mismo
 - + Respeto a los alumnos
 - + Implicación en la Universidad
 - + Actualización científica y didáctica
- Asunción de riesgos
 - + Aceptar y defender las decisiones acordadas con los alumnos
 - + Posicionamiento ideológico en situaciones conflictivas
- Coherencia en la actuación
 - + Respeto a los pactos realizados con los alumnos (exámenes, programa)
 - + Correspondencia ideológica entre lo que dice y lo que hace
 - + Exigencia académica
- Capacidad de decisión
 - + Habilidad para analizar adecuadamente las alternativas
 - + Capacidad para mantener las decisiones tomadas
 - + Sensibilidad para integrar las opiniones de los alumnos
- Capacidad de ejecución
 - + Capacidad para el manejo de fuentes de información
 - + Orden y claridad en la exposición docente
 - + Conocimientos científicos actualizados
 - + Manejo adecuado de los recursos didácticos
- Ayuda a los alumnos
 - + Capacidad para estar disponible para los problemas de los alumnos
 - + Tolerancia ante situaciones de falta de colaboración
- Afabilidad
 - + Conocedor de las necesidades de los alumnos
 - + Buena relación con el resto de profesores



Referencias

- [1] Bain, K. (2006) *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. UPV, Valencia.
- [2] Bisquerra, R. (2009) *Psicopedagogía de las emociones*. Síntesis, Madrid.
- [3] Bisquerra, R. (2011) *Educación emocional y bienestar*. Wolters Kluwer, Madrid.
- [4] Cook, Ch. M. (2003) *Orienting students to university life and enhancing their engagement with learning: Lessons from the US experience*. En: Michavila, F. y García Delgado, J. *La tutoría y los nuevos modos de aprendizaje en la universidad*. Madrid: Cátedra Unesco, Comunidad de Madrid.

- [5] Damasio, A. (2010) *Y el cerebro creó al hombre*. Destino, Barcelona.
- [6] Domenech, F. (1999) *Proceso de enseñanza/aprendizaje universitario*. Universitas, Castelló de la Plana.
- [7] Extremera, N.; Fernández Berrocal, P. (2002) *El autocontrol emocional: claves para no perder los nervios*. Arguval, Málaga.
- [8] García-Valcárcel, A. (Coord.) (2001) *Didáctica universitaria*. La Muralla, Madrid.
- [9] Goleman, D. (1997) *La Inteligencia emocional*. Kairós, Barcelona.
- [10] Goleman, D. (2009) *Inteligencia ecológica*. Kairós, Barcelona.
- [11] Goleman, D. (2007) *Social intelligence. The new science of human relationships*. Arrow, Londres.
- [12] Hué C. (2007) *Pensamiento emocional*. Mira, Zaragoza.
- [13] Hué C. (Coord.) (2008) *Competencias genéricas y transversales de los estudiantes universitarios*. ICE de la Universidad Zaragoza.
- [14] Hué, C. (2008) *Bienestar docente y pensamiento emocional*. Wolters Kluwer, Madrid.
- [15] Miguel Díaz, M. de (Coord) (2006) *Metodologías de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de competencias*. Alianza, Madrid.
- [16] Monereo, C.; Pozo, J. I. (2003) *La universidad ante la nueva cultura educativa: enseñar y aprender para la autonomía*. Síntesis.
- [17] Morgado, I. (2007) *Emociones e inteligencia social*. Ariel, Barcelona.
- [18] Motos, T; Tejedo, F. (1996) *Prácticas de dramatización*. García Verdugo, Madrid.
- [19] Pérez Gómez, A. I. (1992) En: Gimeno Sacristán; Pérez Gómez, A.I. (Eds.) *Comprender y transformar la enseñanza*. Morata, Madrid.
- [20] Redorta, J.; Obiols, M.; Bisquerra, R. (2006) *Emoción y conflicto. Aprender a manejar las emociones*. Paidós, Barcelona.
- [21] Rojas Marcos, L. (2007) *La fuerza del optimismo*. RBA, Barcelona.
- [22] Schön D. A. (1983) *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Basic Books Inc. Publishers, New York.
- [23] Vaello, J. (2009) *El profesor emocionalmente competente*. Graó, Barcelona.
- [24] Vera, B. (2008) *Psicología positiva. Una nueva forma de entender la psicología*. Calamar, Madrid.
- [25] Zabalza, M. A. (2003) *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Narcea, Madrid.