

# Liderazgo positivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje

**Jiménez Bernal, Miriam<sup>1</sup>; Lajud Desentis, César<sup>2</sup>; Moreno Melgarejo, Alberto<sup>3</sup>; Muñoz Sepúlveda, Jesús<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup>Departamento de Educación y Humanidades  
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación  
Universidad Europea de Madrid

✉ miriam.jimenez@universidadeuropea.es

<sup>2</sup>Departamento de Marketing y Negocios Internacionales  
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación  
Universidad Europea de Madrid

✉ cesar.lajud@universidadeuropea.es

<sup>3</sup>Departamento de Marketing y Negocios Internacionales  
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación  
Universidad Europea de Madrid

✉ alberto.moreno@universidadeuropea.es

<sup>4</sup>Departamento de Marketing y Negocios Internacionales  
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación  
Universidad Europea de Madrid

✉ jesus.munoz@universidadeuropea.es

---

## Resumen

La Psicología y la Neurociencia se han centrado en conocer los elementos que mejoran nuestras vivencias en diferentes ámbitos, entre los cuales destaca la Educación. El manejo de las emociones, la significatividad de los mensajes y la cooperación, entre otras cuestiones, forman parte de esos elementos que incrementan la eficiencia del proceso de formación, y todas ellas están estrechamente relacionadas con metodologías como el Aprendizaje Experiencial, donde el clima de aula y las interacciones entre estudiantes y profesores son claves para el éxito del proceso de enseñanza y aprendizaje.

La búsqueda de métodos que aumenten la motivación del alumnado y del profesorado y, consecuentemente, mejoren su rendimiento y compromiso, llevan a los docentes a estudiar casos de éxito en otros ámbitos, como el de la empresa. Así, el Liderazgo Positivo, con principios y estrategias de eficacia demostrada (Cameron, 2010 y 2012), se posiciona como instrumento clave para la gestión del aula y, por tanto, para ser implementado en el entorno educativo.

Esta propuesta describe una experiencia de transferencia de los principios del Liderazgo Positivo (significado positivo, comunicación positiva, relaciones positivas, clima positivo e impacto positivo) al aula por parte de profesores de varias universidades, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje y la práctica docente, junto con su satisfacción, rendimiento y compromiso.

Palabras clave: Liderazgo Positivo, Educación Positiva, satisfacción del estudiante, aprendizaje significativo, práctica docente.

## 1. Introducción

La Neurociencia y la Psicología han progresado, durante los últimos años, en el conocimiento del modo en que aprendemos, así como de aquellos elementos que pueden mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Un clima de aula agradable, una adecuada retroalimentación y el manejo de las emociones, entre otras cuestiones, han demostrado efectos positivos sobre la motivación y sobre los procesos cognitivos implicados en el aprendizaje.

A estos descubrimientos, debemos sumar la preocupación por los cambios en los roles de docentes y de estudiantes. Los primeros han dejado de ser el foco y se han transformado en guías, orientadores y facilitadores. En ese sentido, podemos definir al profesor como líder del aula, que dirige a sus estudiantes para alcanzar los objetivos establecidos, favoreciendo su desarrollo y crecimiento a todos los niveles.

Por todo ello, se volvió la vista hacia el mundo del liderazgo en la empresa, para descubrir que una de las últimas tendencias, el Liderazgo Positivo, estaba muy relacionada con todos los principios básicos del nuevo contexto educativo y cuya aplicación podría permitir mejorar la satisfacción y el compromiso de todos los implicados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, además del rendimiento y motivación de los estudiantes.

## 2. Objetivos de la buena práctica

Dado el éxito que ha logrado el Liderazgo Positivo en organizaciones de diversa índole (Cameron, 2012) y en etapas educativas elementales (Norrish et al., 2013; Furlong et al., 2014; Noble y McGrath, 2015; Buchanan y Hinton, 2018), parece lógico explorar su oportunidad para contribuir a la educación superior de una manera valiosa. Por ello, un grupo de profesores de varias instituciones comenzó a colaborar para transferir los principios generales del Liderazgo Positivo al proceso de enseñanza y aprendizaje, asumiendo que esto tendría un efecto positivo en el rendimiento académico, la motivación y la satisfacción de los docentes y estudiantes (Benito et al., 2018; Balwant, 2016).

Partiendo de los estudios previos consultados, que demuestran los beneficios del ambiente positivo en el aula, así como de la aplicación del enfoque de la Educación o Pedagogía Positiva, en el rendimiento académico, la felicidad y el bienestar de docentes y estudiantes, lo que genera un efecto positivo a largo plazo en las sociedades (White, 2016; Cintra y Martins, 2017), se implantó el Liderazgo Positivo en el aula, con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Integrar sistemáticamente y de forma planificada los principios del Liderazgo Positivo y de la Educación Positiva en el entorno de enseñanza y aprendizaje.
- Incrementar la satisfacción de los estudiantes y sus resultados académicos.
- Humanizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Reforzar el compromiso de profesorado y alumnado.

## 3. Descripción de la buena práctica

Después de haber tomado la decisión estratégica de incorporar los principios del Liderazgo Positivo en el estilo de gestión de nuestra red de universidades, un grupo de académicos se entusiasmó con la idea de introducir también el Liderazgo Positivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con la intención de implementarlo consciente y sistemáticamente para obtener en nuestras universidades los extraordinarios resultados alcanzados por otras organizaciones que lo adoptaron con anterioridad.

Ya sea en las clases presenciales, híbridas o en línea, parece tener sentido que un impacto positivo en nuestros cursos, trabajar en la creación de un clima positivo en nuestras aulas, introduciendo un estilo de comunicación positiva y creando relaciones positivas entre profesores y estudiantes, podría mejorar el proceso de enseñanza y generar mejores resultados de aprendizaje.

Esto es exactamente lo que creyeron algunos miembros del claustro, y lo que se puso a prueba en una experiencia piloto desarrollada por los docentes en las cuatro universidades que a continuación se detallan:

- Pearl Academy (India).
- UPES (India).
- Universidad Privada del Norte (Perú).
- Universidad Europea de Madrid (España).

Dos profesores fueron seleccionados en cada una de estas instituciones, en el caso de la UPN fueron tres, haciendo un total de 9. Los profesores impartían materias de diferentes áreas de conocimiento y cuyas modalidades y niveles de aprendizaje era diverso. Es decir, se integraron cursos presenciales, en línea y semipresenciales que integraban tanto alumnos de grado como de postgrado. La muestra total integraba un total de 9 profesores que impartían docencia a aproximadamente unos 250 alumnos, y los pasos que se siguieron son los que se detallan a continuación:

1. Como primer paso, se pidió a los docentes que leyeran el libro “Liderazgo Positivo: estrategias para un desempeño extraordinario” de Kim Cameron y que reflexionaran sobre la posibilidad de adaptar los principios de Liderazgo Positivo al proceso de enseñanza y aprendizaje.
2. Tras la lectura y reflexión, los docentes tuvieron la oportunidad de tener una conversación privada con el autor del libro para compartir sus pensamientos y preguntas.
3. A los 9 docentes seleccionados se les pidió participar en un taller de 2 horas con los siguientes resultados de aprendizaje: comprender el Liderazgo Positivo y cómo puede aplicarse al proceso de enseñanza y aprendizaje, y aplicar los principios de Liderazgo Positivo a la gestión de la clase y la impartición de las materias.
4. Se creó una cápsula de aprendizaje en línea para ayudar a los profesores seleccionados a evolucionar hacia un perfil de líderes docentes transformacionales.
5. Finalmente, antes de comenzar las asignaturas, los instructores planificaron sistemática y minuciosamente la incorporación en cada sesión de las diversas herramientas, técnicas y recursos que permitían la aplicación de Liderazgo Positivo en el aula.

Los docentes comenzaron así a implementar actividades de Liderazgo Positivo siguiendo su planificación para cada una de las sesiones programadas. Algunos ejemplos de las acciones implementadas por los docentes incluyeron llamar a los estudiantes por sus nombres, agradecer sus intervenciones, usar el humor y utilizar metodologías activas, como el Aprendizaje y Servicio o el Challenge Based Learning, enmarcadas dentro del Aprendizaje Experiencial. Asimismo, se intentó fomentar la participación de los estudiantes, ofreciendo retroalimentación continua y generando un entorno que les permitiera interactuar, relajarse y participar en las actividades, además de mostrarles el impacto de la asignatura en su futuro profesional. Se trató, también, de mantener una proporción de 5:1 en los comentarios positivos y negativos, siempre presentados de forma constructiva.

Tras la aplicación de estas acciones, se realizaron cuestionarios y grupos de discusión con los estudiantes, con el fin de arrojar datos cuantitativos y cualitativos que corroborasen o desmintiesen las hipótesis del trabajo:

- 1) El Liderazgo Positivo en el aula humaniza y mejora la eficacia del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- 2) Refuerza y aumenta el compromiso y la satisfacción de alumnado y profesorado.
- 3) Reduce la tasa de abandono.

Por último, con el fin de aumentar la cantidad de datos disponibles y descubrir estrategias relacionadas con el Liderazgo Positivo que puedan ponerse en práctica en los diferentes contextos de manera exitosa, se inició un proceso de formación de otros docentes. De este modo, se comprobará la eficacia de las herramientas que el Liderazgo Positivo ofrece a los docentes a la hora de enfrentarse a situaciones como la formación 100% online o los grupos de estudiantes repetidores que mantienen un alto porcentaje de absentismo, lo cual permitirá disminuir la frustración de los docentes y generar nuevas herramientas para que el clima de aula en los entornos virtuales pueda mejorar.

## 4. Resultados

Para contrastar las hipótesis anteriores se llevaron a cabo técnicas de investigación cuantitativas (cuestionarios) y cualitativas (grupos de discusión de 3-4 alumnos guiados por un moderador). Este método de investigación, conocido como triangulación metodológica, permite aumentar la validez y consistencia de los resultados alcanzados.

Los hallazgos obtenidos tras la implementación de los principios del Liderazgo Positivo durante el proceso de enseñanza y aprendizaje han sido altamente satisfactorios. Por un lado, los alumnos han mostrado un mayor nivel de satisfacción y compromiso, y han percibido un mayor nivel de aprendizaje. Es decir, indican que aprenden más y mejor, lo que les ayuda a identificar la relevancia que la asignatura tendrá en su futuro profesional. El Gráfico 1 muestra los resultados de la pregunta: ¿Ha contribuido el docente positivamente en tu desarrollo? Como se puede observar, el porcentaje de alumnos que destaca el papel positivo que el docente ha jugado en su desarrollo es prácticamente el 100% en la mayoría de las instituciones consideradas.

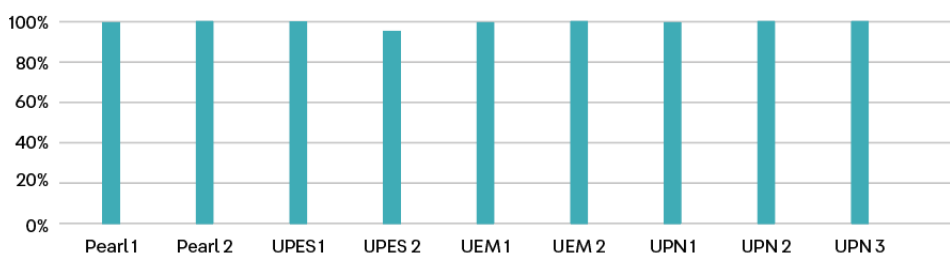


Gráfico 1: Porcentaje de alumnos con percepciones positivas sobre la contribución del docente en su desarrollo

La encuesta también preguntaba si recomendarían esta nueva metodología de enseñanza en otras asignaturas. Como se puede ver en el Gráfico 2, el porcentaje de alumnos que recomendaría esta experiencia se sitúa siempre por encima del 80%, siendo incluso igual al 100% en 5 de los 9 grupos considerados.

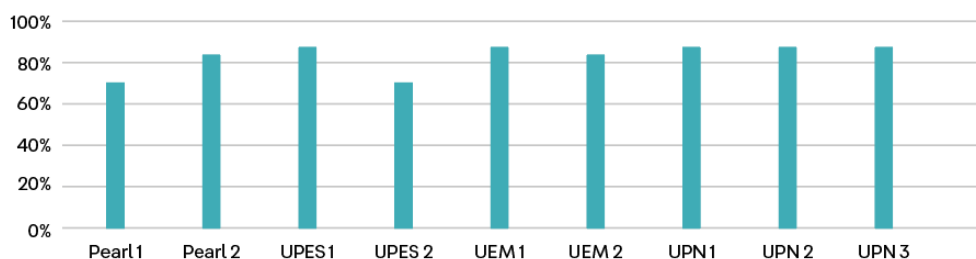


Gráfico 2: Porcentaje de alumnos que recomendarían esta experiencia

Por otro lado, los resultados revelan una baja incidencia sobre la tasa de abandono. Sin embargo, sí parece afectar sobre los resultados académicos de los alumnos. Así, las calificaciones obtenidas en el curso académico donde se desarrollaron acciones de Liderazgo Positivo en el aula han sido superiores a las obtenidas en el curso académico anterior, donde no se aplicó Liderazgo Positivo.

Los materiales generados durante la experiencia piloto (artículos, manual del docente y micro-cápsulas formativas online) han servido para configurar un curso interno ofertado a todos los profesores de la Universidad Europea de Madrid, cuyo objetivo es expandir esta iniciativa al resto de facultades y áreas de conocimiento.

## 5. Conclusiones

Después de la implementación del Liderazgo Positivo en las 9 asignaturas de las 4 universidades implicadas se puede concluir que se consiguieron alcanzar los objetivos originalmente establecidos. Los estudiantes y profesores disfrutaron y apreciaron esta particular iniciativa y ha conllevado un impacto muy positivo en relación con el compromiso y la efectividad del aprendizaje.

Los resultados cualitativos muestran evidencia de una enseñanza más humanizada y de un proceso de aprendizaje, que los estudiantes encuentran muy relevante. Además, tanto los resultados cuantitativos como los cualitativos muestran niveles muy altos de participación y compromiso de los estudiantes y del claustro. La satisfacción de los estudiantes es realmente alta con los profesores participantes, incluso más alto que en años anteriores, y sus calificaciones también son mejores, demostrando mayores niveles de efectividad en el aprendizaje que antes. La única hipótesis que no se pudo probar de forma significativa fue la potencial mejora de la tasa de abandono, dado que para poder validarla se precisaría un mayor tamaño muestral por lo que queda pendiente para una segunda fase del proyecto.

Además, se puede pensar en la posibilidad de un impacto futuro que no haya sido medido, como son las actitudes y valores que podrían haber sido desarrollados por los estudiantes, con la esperanza de llevarlos a desempeñar un papel más activo en contribuir a una sociedad más respetuosa y positiva.

Es nuestra recomendación final que el Liderazgo Positivo sea activamente incorporado en la educación superior, tal vez como parte del currículo en sí, pero principalmente a través del claustro que, en definitiva, son los actores clave en la calidad de la experiencia de aprendizaje de los alumnos y de su preparación como profesionales y ciudadanos del futuro.

## 6. Referencias

Balwant, P. T. (2016). Transformational Instructor-Leadership in Higher Education Teaching: A Meta-Analytic Review and Research Agenda. *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 20-42. <https://doi.org/10.1002/jls.21423>

Buchanan, A.M., & Hinton V. (2018). Behavior Support in Physical Education: A Case from a Pre-service Field Experience. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(2), 74-86. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.2.5>

Benito, A.; Canteri, K.; Grimley, M.; Khanka, S.; Lajud Desentis, C.; Moreno Melgarejo, A.; Morley, S.; Paul, N. & Vasu, T. (2018): Introducing Positive Leadership in the teaching & learning process of Higher Education. *International Journal of Arts and Social Science*, Vol. 2, N°2, pp. 33-42. <http://www.ijassjournal.com/2018/V1I2/384657230.pdf>

Benito, A.; Jiménez-Bernal, M.; Lajud-Desentis, C.; Moreno-Melgarejo, A. & Muñoz-Sepúlveda, J.A. (2019): Expanding the Limits of Positive Leadership into the World of Higher Education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, Vol. 18, No. 2, pp. 29-42. <http://ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/1347/pdf>

Cameron, K. (2010). Five keys to flourishing in trying times. *Leader to Leader*, 55, 45-51. <https://doi.org/10.1002/ltl.401>

Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Cintra, C. L., & Martins, G.V. (2017). Positive Education: The Application of Positive Psychology to Educational Institutions. *School and Educational Psychology*, 21(3), 505-514.

Furlong, M.J., Gilman, R., & Huebner, E.S. (2014). *Handbook of Positive Psychology in Schools*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203106525>

Noble, T., & McGrath, H. (2015). PROSPER: A New Framework for Positive Education. *Psychology of Well-Being*, 5(2). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0030-2>

Norrish, J. M., Williams, P., O'Connor, M., & Robinson, J. (2013). An applied framework for positive education. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 147-161. <https://doi:10.5502/ijw.v3i2.2>

White, M. (2016). Why won't it Stick? Positive Psychology and Positive Education. *Psychology of Well-Being*, 6(2). <https://doi10.1186/s13612-016-0039-1>