



INTRODUCCIÓN DEL LIDERAZGO POSITIVO

Oportunidades de mejora en el aprendizaje en la Educación Superior

Introduction to Positive Leadership: Opportunities for Learning Enhancement in Higher Education

ÁGUEDA BENITO CAPA¹, ALEJANDRO FERNÁNDEZ DE LA CRUZ², ARIADNA HERNANDEZ CASTILLO DE TEJEDA²,
ALBERTO MORENO MELGAREJO³, LUZ SEGURA GUTIERREZ², HERNÁN VARGAS LLONTOP²

¹ Laureate International Universities, Estados Unidos

² Universidad Privada del Norte, Perú

³ Universidad Europea de Madrid, España

KEY WORDS

*Higher Education
Positive Leadership
Classroom Interaction*

ABSTRACT

Positive Leadership constitutes a very interesting way to approach organizations functioning and management, which has produced extraordinary results in numerous companies. In this context, this paper describes how three faculty members of a Peruvian university incorporate the principles of Positive Leadership in the delivery of their subjects. The research is conducted with a mixed methods approach, contemplating both students and faculty as the source of quantitative and qualitative Information. The evidence collected during this experience indicate that the instructors were able to generate a very favorable learning environment, and highly positive interactions that originated high satisfaction and excellent academic results.

PALABRAS CLAVE

*Educación Superior
Liderazgo positivo
Interacción en el aula*

RESUMEN

El Liderazgo Positivo constituye una forma muy interesante de abordar el funcionamiento y la gestión de las organizaciones, que ha conseguido resultados extraordinariamente positivos en numerosas compañías. En ese contexto, este artículo describe cómo tres docentes de una universidad peruana incorporan los principios del Liderazgo Positivo en la impartición de sus materias. La metodología de investigación de esta iniciativa piloto es mixta, contemplando a los estudiantes y a los profesores como fuente de información, tanto cuantitativa como cualitativa. Los resultados indican que durante el desarrollo de esta experiencia los profesores generaron un ambiente de aprendizaje muy propicio, y unas interacciones altamente positivas, que originaron alta satisfacción y resultados académicos favorables.

Recibido: 10/02/2019

Aceptado: 12/07/2019

1. Principios y oportunidades del Liderazgo Positivo

Después de innumerables tratados, teorías y propuestas sobre el liderazgo, llama la atención el establecimiento de la aproximación práctica trazada por el Dr. Cameron (2013), quien plantea con sencillez cómo la consecución de logros extraordinarios puede basarse en el aprovechamiento del potencial humano, en la atención a los elementos positivos, a las cosas que funcionan y a las fortalezas y virtudes de las personas que constituyen los equipos y las organizaciones.

El Liderazgo Positivo guarda numerosas conexiones con la Psicología Positiva, y con múltiples estudios sobre la importancia del clima laboral, la apreciación y el reconocimiento. La American Psychological Association (2012), a partir de la encuesta online realizada entre empleados norteamericanos, concluye que aquellos que se sienten valorados tienen una probabilidad mayor de transmitir un mejor estado de salud mental y física, y mayor satisfacción, compromiso y motivación con el trabajo que los empleados que no se sienten valorados. Andreassi et al. (2012) también desarrollaron un estudio en 48 países, concluyendo que el logro y el reconocimiento son los dos factores más significativos en la satisfacción laboral. Específicamente en el ámbito de la educación, las conclusiones son similares, el trabajo reciente desarrollado por Sahl (2017) presenta la importancia del reconocimiento y la apreciación del profesorado en una institución específica, y el estudio realizado por Benito y Scott Milligan (2018) traslada la voz directa de los académicos de 7 países, proponiendo algunas recomendaciones para el refuerzo del reconocimiento del profesorado universitario, en completa sintonía con los planteamientos del Liderazgo Positivo.

El Liderazgo Positivo se asienta sobre cuatro pilares: la atención al sentido positivo, el establecimiento de un clima positivo, la introducción de un estilo de comunicación positiva y la creación de relaciones positivas. En su libro, Kim Cameron (2012) traslada múltiples ejemplos de organizaciones que, a partir del desarrollo de estos cuatro principios, han logrado excelentes resultados empresariales, en industrias tan diversas como la producción energética, la banca, el deporte, etc. Y es a partir

de dichos logros, que un equipo internacional de docentes se planteó la posibilidad de incorporar el Liderazgo Positivo a los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Educación Superior, con el objetivo de mejorar los resultados de satisfacción y éxito académico de estudiantes y profesores (Benito et al., 2018).

La búsqueda de métodos que aumenten la motivación del alumnado y del profesorado y, en consecuencia, mejoren su rendimiento y compromiso, llevan a los docentes a estudiar casos de éxito en otros ámbitos como el de la empresa. Los profesores ejercen como facilitadores dentro del grupo que lideran con el claro objetivo de que todos los estudiantes alcancen los objetivos de aprendizaje definidos. En este sentido, la aplicación del Liderazgo Positivo guarda clara relación con la Educación Positiva, que a su vez se basa en la Psicología Positiva. Uno de los fundadores de la Educación Positiva, el Profesor Seligman, de la Universidad de Pennsylvania, ha sido un gran impulsor de su incorporación en el ámbito escolar. Dicho autor define el objetivo de la Educación Positiva como la generación de bienestar al mismo tiempo que se consiguen alcanzar los objetivos tradicionales de la enseñanza (Seligman y Adler, 2018). Para White (2016), la Educación Positiva es una combinación de aprendizajes basados en la evidencia de la ciencia de la Psicología Positiva y las mejores prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. A día de hoy, un número significativo de iniciativas se insertan en las políticas escolares, en el currículo escolar y en corazón de algunas instituciones educativas (Norrish et al., 2013; Furlong et al., 2014; Noble y McGrath, 2015; Buchanan y Hinton, 2018; Seligman y Adler, 2018). El informe sobre el estado de la Educación Positiva publicado en 2017 como resultado de la conferencia Mundial de Educación 2016 (World Education Summit) constituye un excelente compendio de iniciativas, proyectos y casos de interés (Bott et al., 2016). Sin embargo, un número reducido de las iniciativas existentes se desarrollan en el ámbito de la Educación Superior. El caso más avanzado y ejemplar que recoge citado informe es el del Tecmilenio en México, donde desde 2013 se integra el enfoque en el éxito de sus estudiantes y la empleabilidad con el bienestar, la felicidad y las aportaciones a la comunidad (Universidad Tecmilenio, 2019).

En este contexto, el presente artículo presenta la iniciativa pilotada en una institución de Educación Superior del Perú, en la que la introducción del Liderazgo Positivo en el aula ha supuesto interesantes mejoras en el proceso de aprendizaje y en la experiencia global de estudiantes y profesores. 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 (Cintra y Martins, 2017), se sistematizaron iniciativas concretas para implementar 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

2. Estudio de caso sobre el pilotaje del Liderazgo Positivo en Educación Superior

La experiencia piloto descrita en este artículo, consistente en la introducción de los principios del Liderazgo Positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se desarrolla en una universidad privada del Perú que en la actualidad cuenta con más de 70.000 estudiantes, 6 sedes a lo largo de todo el país y 6 facultades. El estudio se realiza en tres asignaturas universitarias, de carreras de pregrado presencial, impartidas por tres docentes distintos durante el último trimestre de 2018.

El proyecto es parte de una iniciativa internacional inspirada en la propuesta de Benito et al. (2018) en la que otras tres universidades, todas ellas pertenecientes a la misma red global, han desarrollado pilotos paralelos, con objetivos y enfoque metodológico similares, cuyos resultados serán analizados, comparados e integrados en un futuro próximo. En concreto, las materias seleccionadas en nuestra universidad fueron:

- Metodología de la Investigación, del Departamento de Humanidades, el curso se dicta a partir del cuarto ciclo (39 estudiantes)
- Comercio Internacional y Geografía Cultural, perteneciente al segundo ciclo de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, Facultad de Negocios (49 estudiantes)
- Taller de Comunicaciones y Convergencia Digital, perteneciente al primer ciclo de la carrera de Comunicación Audiovisual en Medios Digitales, Facultad de Comunicación (40 estudiantes)

La selección de materias se realizó de manera cuasi-aleatoria, con la condición de que su naturaleza fuera muy distinta entre sí, de que los profesores encargados hablaran bien inglés, para garantizar la interacción internacional y el aprovechamiento de los recursos de formación, y cuyos calendarios de impartición fuesen compatibles con el de la realización del proyecto.

Antes de llevar a sus aulas los ingredientes de Liderazgo Positivo, los profesores leyeron el libro de Kim Cameron, realizaron un módulo de formación específica en línea, y participaron juntos en varias sesiones de discusión y planificación. En los tres casos, los profesores identificaron actividades y estrategias que incorporar en cada una de las sesiones, todas ellas relacionadas con el sentido positivo de sus materias, la generación de un clima de aprendizaje positivo, la adopción de un estilo de comunicación positivo y el establecimiento de relaciones positivas en el aula. Cada uno eligió una serie de actividades acorde a su estilo propio y materia, la mayoría planteadas por Benito et al. (2018), aunque algunas, como dirigirse a los estudiantes por su nombre, invitar a la participación, agradecer las intervenciones o ligar la materia a las aspiraciones profesionales de los estudiantes estuvieron presentes en todos. Resulta interesante la identificación que los profesores hicieron de los estudiantes 'energizers', concepto acuñado por Cameron (2012), que junto a los profesores participaron activamente en desarrollar la iniciativa e involucrar a otros estudiantes en ella. En esa misma materia, el docente consideró que, para encaminar un resultado académico con Liderazgo Positivo, era vital formar grupos en el aula, nombrar

voluntariamente un líder por grupo, trabajar con ellos, y no solo decirles qué hacer, sino también ayudarles a descubrir cómo hacerlo.

La puesta en marcha de la iniciativa descrita anteriormente, tenía como objetivo mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes participantes. En particular, las hipótesis de trabajo se basaron en que la introducción sistemática del Liderazgo Positivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje:

1. Humaniza el proceso de enseñanza-aprendizaje
2. Aumenta la satisfacción de los estudiantes
3. Aumenta el compromiso de estudiantes y docentes
4. Mejora la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados académicos

En cuanto a la metodología de investigación, se optó por un enfoque mixto, en el que la información cualitativa y la cuantitativa se extrajeron secuencialmente, realizándose a posteriori un análisis complementario. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos se ha desarrollado durante las últimas décadas, especialmente en Ciencias Sociales, y ha demostrado ser más interesante en el campo educativo (Núñez Moscoso, 2017), dado que proporciona datos numéricos y contribuye a su adecuada interpretación.

La información cuantitativa provino de un cuestionario específico realizado a los estudiantes, en su mayoría compuesto por preguntas de naturaleza likertiana en escala 1-5. Adicionalmente se analizaron datos de resultados académicos disponibles en los sistemas de la universidad. El tratamiento fue de estadísticas descriptivas, expresando fundamentalmente valores medios y porcentuales.

La información cualitativa provino de la realización de tres grupos focales con los estudiantes, que fueron grabados para poder llevar a cabo el análisis del discurso que permitió extraer las principales ideas. Adicionalmente, se capturaron de forma directa los testimonios por escrito de los tres profesores y de algunos estudiantes.

3. Resultados en estudiantes

La respuesta cualitativa de los estudiantes a esta iniciativa se captó a través de su participación en tres grupos focales (uno por

cada materia y profesor) y a través de una serie de entrevistas con estudiantes y profesores. A continuación, se muestran los principales resultados correspondientes a ambos mecanismos de obtención de información.

El objetivo de la realización de los tres grupos focales fue profundizar en el conocimiento de la experiencia del estudiante y obtener algunas interpretaciones que ayudaran al análisis de los datos cuantitativos. La invitación fue voluntaria y asistió un promedio de 8 estudiantes por grupo. El grupo focal se realizó en la última semana de clases, después de aplicada la encuesta del estudio en la que también participaron los estudiantes. Todas las sesiones se desarrollaron en formato desayuno y los participantes recibieron material para tomar notas, así como un pequeño obsequio de la universidad al finalizar las mismas. Cada una de las tres discusiones fue grabada para su posterior análisis. El hilo conductor de las sesiones fue similar, abordándose las siguientes preguntas:

- ¿Tu experiencia en este tema fue positiva?
- ¿Cómo fue la interacción con el profesor?
- ¿Cómo fue la interacción con otros estudiantes?
- ¿Cómo describirías el ambiente de clase?
- ¿Ves el sentido de este tema en tu futura carrera?
- ¿Cuánto valoras el componente humano en tu experiencia de aprendizaje? ¿Puedes dar algunos ejemplos de lo que has experimentado en este tema?
- ¿Recomendarías este tipo de enfoque pedagógico? ¿Por qué?

En líneas generales los estudiantes consideran que introducir el Liderazgo Positivo en sus clases fue muy positivo, que les permitió identificar y reconocer las fortalezas de sus compañeros para trabajar su comunicación en base a ellas. Esto significó un mayor y mejor acercamiento, sobre todo al momento de coordinar trabajos grupales o formar equipos, mejor comprensión de las críticas recibidas y mayor apertura para escuchar a otros. Perciben un ambiente de clase armónico y abierto a nuevas ideas, que cada vez fueron recibidas con mejor actitud por parte de los compañeros.

Los estudiantes ven al profesor como un modelo, aprecian en él/ella total coherencia entre lo que dice y hace. Percibir su actitud positiva, su refuerzo cuando las cosas se hacen

bien, su crítica constructiva cuando es merecida es harto apreciada por los estudiantes.

En la mayoría de los casos, los estudiantes opinan que las estrategias de Liderazgo Positivo deben trabajarse desde los ciclos iniciales y ser reforzadas a lo largo de los años de estudio. Consideran que los jóvenes que tienen perfil de ‘energizers’ deben convertirse en los delegados de estos cursos y trabajar junto al docente las dinámicas y prácticas de Liderazgo Positivo. En uno de las materias, el docente decidió elegir un estudiante ‘energizer’ por cada grupo de alumnos (5 en total). En esta sesión, la opinión de los estudiantes fue más enfática respecto a la aportación de los compañeros elegidos, resaltando que cumplieran con un perfil de optimistas, positivos y buenos comunicadores, y la percepción de que se convirtieron en un excelente filtro para comunicarse entre ellos. Por otro lado, los estudiantes elegidos como ‘energizers’ se sintieron privilegiados, con mucha responsabilidad y con la sensación de haber crecido mucho en su desarrollo personal, sobre todo a nivel comunicacional.

A partir de las grabaciones realizadas de cada uno de los grupos focales, el análisis profundo del discurso permite destacar algunos conceptos emergentes de gran relevancia. En la siguiente tabla se presentan dichos resultados:

Tabla 1. Categorías de análisis y conceptos clave en los grupos focales.

Categorías de análisis	Conceptos clave
Experiencia en esta materia.	Libertad para expresarse, conocer a las personas antes de criticar, reconocer y usar las fortalezas de los otros.
Interacción con el docente.	Muy comunicativo, abierto, consecuente entre lo que dice y lo que hace. Feedback positivo. Modelo de persona. Lleno de energía. Ganas de compartir lo que sabe.
Interacción con otros estudiantes.	Identificar sus competencias facilita la comunicación, ayuda a formar equipos. Pensamos antes de criticar negativamente. No nos avergüenza felicitar abiertamente.
Ambiente en el aula	Amigable, cómodo. Nos saludamos al entrar y nos despedimos amablemente.
Sentido de la materia	Necesitamos formarnos como humanos antes que como profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, los profesores solicitaron a algunos de los estudiantes que expresaran de forma directa su parecer y recomendaciones tras la experiencia. A continuación, se presentan los testimonios de dos de ellos:

Mauricio, estudiante de Psicología

Aprendí diferentes estrategias del Liderazgo Positivo. Por ejemplo, escuchar a las personas y tomar sus opiniones de la mejor forma posible. Debemos manejar nuestro lenguaje y transmitir nuestras emociones de manera asertiva, tratando de llegar de manera positiva a las demás personas, para tener una comunicación efectiva y saber transmitir el mensaje. Nos ayuda a evaluar diferentes puntos de vista, deberían implementarlo en más salones y agrandar la experiencia. Estas herramientas nos van a ayudar no solo en el campo académico sino en el laboral, ya que al salir seremos agentes de cambio ya que las otras personas nos observan, seremos modelos de conductas positivas, tenemos el deber de replicarlo y compartirlo con las demás personas.

Mayra, estudiante de Comunicación

El significado positivo para mi es tener vocación de ser mejor cada día. El Liderazgo Positivo debe ser parte de las clases ya que nuestro profesor es el que nos inculca estos valores, nos ayuda a cada uno de nosotros a generar una unión y un equipo. Esto nos servirá tanto en lo académico como en nuestra vida profesional. Como líder positivo he aprendido tres puntos importantes. El primero, para ser un ejemplo para seguir debemos demostrar confianza y seguridad en mí y en mi equipo. Segundo, debemos conocer las fortalezas y cualidades de nuestros compañeros para afirmarlas y delegar las tareas y funcionar como equipo. Y por último buscar ser mejor cada día, es decir fomentar el desarrollo extraordinario.

Como complemento a la información cualitativa, este estudio abordó también el impacto a nivel cuantitativo. La siguiente tabla recoge los principales resultados del cuestionario realizado a los estudiantes:

Tabla 2. Resultados del cuestionario a estudiantes

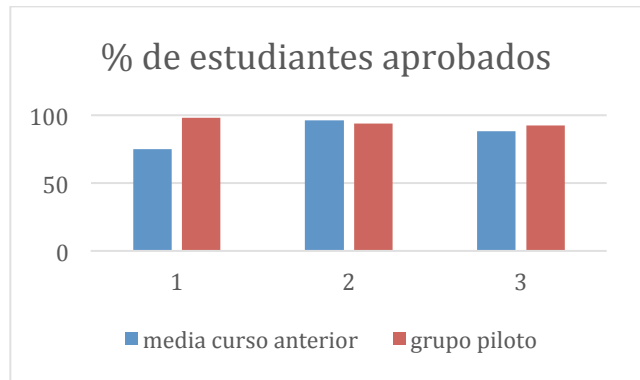
	Grupo 1 (N=31/39)	Grupo2 (N=20/49)	Grupo3 (N=19/40)
Clases muy o altamente atractivas	77%	100%	100%
Aprendí mucho o muchísimo	68%	100%	100%
El profesor sí contribuyó a mi desarrollo	100%	100%	100%
Esta es mejor que otras materias	97%	100%	100%
Sí recomiendo esta materia	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas 1 y 2 se encontraban tabuladas con 5 opciones de respuesta y los resultados expuestos agrupan las opciones 4 y 5. Se puede comprobar que en dos de los grupos todos los participantes en la encuesta señalaron que las clases eran muy o altamente atractivas y que aprendieron mucho o muchísimo mientras que en el Grupo 1 este porcentaje desciende hasta el 77%. Las preguntas 3 y 5 eran de carácter binario y sus resultados son contundentes ya que todos los alumnos señalaron que el profesor contribuyó a su desarrollo y que recomendarían dicha materia. La pregunta 4 ofrecía 3 opciones de respuesta y prácticamente la totalidad de los alumnos señalaron que el planteamiento es mejor que otras materias.

Finalmente, se consideró relevante analizar los resultados de aprendizaje en cada uno de los grupos, para lo cual analizó la distribución de las notas obtenidas durante el estudio y se comparó con los resultados de las mismas materias impartidas el año anterior. El siguiente gráfico muestra los principales resultados:

Gráfico 1. Porcentaje de estudiantes que aprueban la materia.



Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados en profesores

Los profesores participantes en esta iniciativa relatan de primera mano su experiencia:

Hernán:

He tenido un redescubrimiento personal, mejor aproximación y trato con los estudiantes. Cada sesión de aprendizaje era un disfrute, conexión emocional, crear un ambiente agradable para el estudiante. La rigidez y el ser estricto con mis estudiantes ha cambiado, ahora tengo tranquilidad y felicidad, además siento que esas emociones mis estudiantes también las comparten. Los obstáculos de la vida tenemos que mirarlos con nuevos ojos y aspirar a ser mejores cada día.

Luz:

Experiencia bonita, de crecimiento personal y de fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes. La experiencia que tuvimos primero como docentes ante el Liderazgo Positivo nos ayudó a poder compartir y generar nuevas herramientas para que nuestros estudiantes puedan ver el mundo con otros ojos. Lo que quise rescatar en mis estudiantes fue la unión y la cooperación, el trabajo en equipo y la retroalimentación positiva. La universidad está enfocada a la construcción de nuevas experiencias, no solo del área docente y administrativo, sino del grupo estudiantil que es para los que trabajamos como fin. A veces los grupos de estudiantes son grandes y no se puede conversar con cada uno, sin embargo, generando empatía y cercanía si alguno de ellos presenta un problema, sentirá la confianza como para acercarse y resolverlo juntos, no solo en los temas académicos sino personales. Debemos cambiar la mirada ante la vida y apoyarnos en el grupo para avanzar, esa es nuestra fortaleza.

Alejandro:

Después de participar en esta iniciativa, todavía tengo mayor convencimiento que nuestra realidad requiere que el docente universitario comparta sus experiencias profesionales, con el propósito de ubicar a los estudiantes en futuros contextos laborales y provocar mejores actitudes a la hora de gestionar personas. No solo es empoderar sus conocimientos, estos al final, suelen perder su valor cuando no se es una buena persona.

Ha sido una experiencia diferente e interactiva, porque se buscó conocer a la persona que está detrás de todo estudiante. Disfruté observando el interés en mis líderes de grupo al tratarse con respeto, al escucharse antes de opinar, al sonreír por llegar todos a un acuerdo, y sobre todo, amar a la persona que se está formando en su carrera.

Por último, estoy convencido que después de esta experiencia, los estudiantes que fueron parte de este proyecto actuarán con Liderazgo Positivo cada vez que quieran alcanzar un objetivo. Creo que hemos logrado algo muy importante, que tengan claro que no solo será importante el resultado, sino que también lo serán las personas que trabajan para llegar a ello.

5. Análisis de resultados y conclusiones

Durante los últimos años la Neurociencia y la Psicología han progresado 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 ha vuelto la vista hacia el mundo del liderazgo en la empresa, para descubrir que una de las últimas tendencias, el Liderazgo Positivo, que se encuentra

estrechamente relacionada con todos los principios básicos del nuevo contexto educativo y cuya aplicación ofrecía potencial para 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.

Después de la integración sistemática de iniciativas específicamente desarrolladas para implementar el Liderazgo Positivo en las asignaturas seleccionadas, 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 clara evidencia de un proceso de enseñanza-aprendizaje más humanizado que los estudiantes encuentran muy relevante y recomendable a nivel académico y personal.

Los resultados cuantitativos analizados muestran un alto nivel de satisfacción por parte de los estudiantes, una percepción inequívoca de aprendizaje efectivo y de apreciación de su desarrollo personal, así como un alto nivel de recomendación de la materia. A pesar de que existen múltiples variables que pueden afectar las notas de los estudiantes, se aprecian en general niveles elevados de éxito y una mejoría muy significativa en dos de los grupos con respecto al curso anterior, en media el porcentaje de aprobados subió de 86.3% a 93.9%.

La interpretación positiva de estos datos queda corroborada por la información cualitativa que los estudiantes trasladaron en los grupos focales y en sus testimonios directos. Igualmente, los profesores se muestran muy satisfechos con la experiencia, altamente motivados y con sensación de aprendizaje y renovación. Además, los resultados tanto cualitativos como cuantitativos muestran niveles muy altos de compromiso y participación de estudiantes y profesores.

Frente a toda la información recabada, los miembros del equipo de investigación concluyen que todas las hipótesis del proyecto pueden confirmarse: los estudiantes están más satisfechos, los resultados de aprendizaje parecen haberse beneficiado y, tanto

estudiantes como profesores, muestran mayor nivel de involucración y motivación.

No obstante, la limitación del contexto y el tamaño de la muestra no permiten que estas sean generalizables, pero sí hacen referencia a una experiencia muy valiosa que podría ser interesante trasladar a otras carreras y universidades.

6. Recomendaciones

Una vez desarrollada y analizados los resultados de esta experiencia piloto, el equipo investigador no duda en su recomendación de incorporar los principios del Liderazgo Positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Educación Superior, como mecanismo de humanización y mejora del mismo.

En concreto, el primer paso recomendado sería formar al profesorado, ayudándole a conocer estos principios y planear cómo incluirlos en sus clases, en parte inspirados por algunas experiencias previas como ésta. Un segundo paso de interés consistiría en la formación específica e involucración activa de los estudiantes, que pueden ser agentes activos en la dinamización de sus compañeros y en la creación de un entorno favorable de desarrollo y aprendizaje. Se trataría en ambos casos de desarrollar materiales de formación y acciones

específicas para ambos colectivos que faciliten la adopción de esta nueva filosofía de trabajo por parte de la comunidad universitaria.

Más allá de los beneficios inmediatos sobre las materias de estudio, es muy relevante considerar el beneficio que este tipo de enfoque pedagógico podría tener en la formación integral, y en el futuro éxito profesional y como ciudadanos de los estudiantes universitarios. Es por ello que sería recomendable darle continuidad a esta iniciativa y medir el impacto en medio plazo, una vez que los estudiantes se hayan graduado.

Asimismo, el creciente peso de la enseñanza en línea hace pensar que éste sea un ámbito de actuación de gran interés. En esta modalidad el refuerzo de la conexión entre estudiantes y profesores, y entre los mismos estudiantes a través de la introducción del Liderazgo Positivo puede ser un mecanismo interesante para combatir los elevados niveles de abandono que suelen detectarse. Es también una recomendación explorar este campo.

Finalmente, y teniendo en cuenta los contextos específicos y las adaptaciones necesarias, el equipo investigador recalca su sugerencia de extender y profundizar en la adopción de los principios del Liderazgo Positivo en la Educación Superior, así como en la investigación sobre el impacto de ésta.

Referencias

- American Psychological Association (2012, 8 de marzo). *APA survey finds feeling valued at work linked to wellbeing and performance*. [Press release]. Disponible en: <https://www.apa.org/news/press/releases/2012/03/well-being.aspx> [2019, 8 de enero].
- Andreassi, J., Lawter I., Brockerhoff, M. y Rutigliano, P. (2012). Job satisfaction determinants: A study across 48 nations. En Tang, Jing'an (Ed). *Proceedings of 2012 Annual Meeting of the Academy of International Business-US North East Chapter: Business Without Borders*. Fairfield, CT: Sacred Heart University.
- Benito, A., Canteri, K., Grimley, M., Khanka, S., Lajud Desentis, C., Moreno Melgarejo, A., Morley, S., Paul, N. y Vasu, T. (2018): Introducing Positive Leadership in the teaching y learning process of Higher Education. *International Journal of Arts and Social Science*, 1(2), 33-42. <http://www.ijassjournal.com/2018/V1I2/384657230.pdf>
- Benito, A. y Scott Milligan, F. (2018). Hearing the voice of faculty: Global recommendations for faculty recognition in Higher Education institutions. *Higher Learning Research Communication*, 8(2), 1-8.
- Bott, D., Escamilla, H., Kaufman, S.B., Kern, M.L., Krekel, C., Schlicht-Schmälzle, R., Seldon, A., Seligman, M. y White, M. (2016). *The State of Positive Education. The World Education Summit & the International Positive Education Network (IPEN)*. Disponible en: <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document/8f647dc4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6> [2018, 18 de diciembre].
- Buchanan, A.M., y 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.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cintra, C. L. y 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., y Huebner, E.S. (2014). *Handbook of positive psychology in schools*. New York: Routledge.
- Noble, T. y McGrath, H. (2015). PROSPER: A New Framework for Positive Education. *Psychology of Well-Being*, 5(2), 1-17.
- Norrish, J. M., Williams, P., O'Connor, M. y Robinson, J. (2013). An applied framework for positive education. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 147-161.
- Núñez Moscoso, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en Educación. Hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632-649.
- Sahl, A. (2017). The importance of faculty appreciation and recognition: A case study of one institution. *Humboldt Journal of Social Relations*, 1(39), 246-259.
- Seligman, M. E. P. y Adler, A. (2018). Positive Education. En Helliwell, J. F., Layard R. y Sachs, J. (Eds.), *Global Happiness Policy Report*. 52-73. Global Happiness Council. Disponible en: <https://s3.amazonaws.com/ghc-2018/GlobalHappinessPolicyReport2018.pdf> [2019, 22 de febrero].
- Universidad Tecmilenio (2019). Filosofía Institucional. Disponible en: <http://tecmilenio.mx/es/filosofia-institucional#>. [2019, 20 de enero].
- White, M. (2016). Why won't it Stick? Positive Psychology and Positive Education. *Psychology of Well-Being*, 6(2), 1-16.