



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Peñalver – Higuera, M. J., Sierralta-Pinedo, S., Guerra-Castellanos, Y. B., y Abreu Fuentes, J. R. (2023). Liderazgo Transformacional desde la mirada del Ser: claves para un Antropología Pedagógica Extra Escolar. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1075-1088. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.13>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. Especial 10, 2023, 1075-1088  
julio-diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Liderazgo Transformacional desde la mirada del Ser: claves para un Antropología Pedagógica Extra Escolar

Peñalver-Higuera, Manuel José \*  
Sierralta-Pinedo, Sheila\*\*  
Guerra-Castellanos, Yetzy Beatriz\*\*\*  
Abreu Fuentes, José Rafael\*\*\*\*

## Resumen

Este estudio ofrece una evaluación pionera de cómo distintos tipos de mirada afectan la manifestación del liderazgo transformacional, utilizando una metodología cualitativa que incluye entrevistas en profundidad a docentes, análisis documental y diagramas de Sankey. Se descubrió que una mirada empática potencia este tipo de liderazgo, mientras que una mirada autoritaria lo inhibe. El hallazgo principal del trabajo es la identificación de una interconexión significativa entre el liderazgo transformacional y la mirada del ser en el contexto educativo pospandémico de Venezuela, con implicaciones directas para la pedagogía extraescolar. La comprensión de esta interacción ofrece herramientas pragmáticas para guiar e inspirar tanto a educadores como a estudiantes. El estudio contribuye a la literatura académica al explorar esta intersección, proporcionando un

Recibido: 30.05.23

Aceptado: 02.10.23

\* PhD en Filosofía e Investigación, Universidad Nacional Experimental del Yaracuy-Venezuela, Postdoctor en Gerencia Transcompleja. Universidad Yacambú, Venezuela, Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Latinoamericana y el Caribe. (ULAC). – Distrito Capital, Venezuela, Profesor, escritor e investigador de la Universidad Territorial del Oeste de Sucre. "Clodosbaldo Russian". Cumana – Venezuela. Correo: [Srjos2021@gmail.com](mailto:Srjos2021@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8732-984X>

\*\* Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Magíster en Investigación y Docencia de la Universidad César vallejo, Ingeniera Química y Licenciada en Educación, con Especialización en Acreditación y Gestión de la calidad en Entidades Educativas. Ponente de congresos nacionales e internacionales. [ssierraltap@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ssierraltap@ucvvirtual.edu.pe), Universidad César Vallejo Trujillo-Perú. <https://orcid.org/0000-0001-6076-9194>

\*\*\* Doctora en Educación de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Bararri. Magister en Docencia de la Geografía y Ciencias de la tierra de la Universidad de Los Andes. Licenciada en educación con mención en Geografía y Ciencias de la Tierra de la Universidad de los Andes – Venezuela. Estudios de Licenciatura en educación con mención en dificultades del Aprendizaje por la Universidad Nacional Abierta de Venezuela. Docente con más de 22 años de experiencia en diferentes niveles y modalidades de la Educación. [yguerra@ucv.edu.pe](mailto:yguerra@ucv.edu.pe), Universidad César Vallejo Trujillo-Perú <https://orcid.org/0000-0001-8801-5618>

\*\*\*\* Doctor en Ciencias para el Desarrollo Estratégico, Universidad Bolivariana de Venezuela; Ingeniero Electrónico en Computación, Universidad Yacambú, Venezuela; con PhD en Filosofía e Investigación. Universidad Nacional Experimental del Yaracuy-Venezuela. Profesor Universitario de Posgrado Universidad César Vallejo. Trujillo – Perú. Correo: [mjpenalver@ucv.edu.pe](mailto:mjpenalver@ucv.edu.pe), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0495-2805> (Autor de correspondencia)

prisma a través del cual se pueden abordar desafíos específicos en la pedagogía extraescolar, especialmente en la coyuntura de cambios que caracterizan el ambiente educativo actual

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional; pedagogía extraescolar; educación pospandémica.

# Transformational Leadership from the perspective of the Self: keys to an Extra-School Pedagogical Anthropology

## Abstract

This study offers a pioneering evaluation of how different types of gaze affect the manifestation of transformational leadership, employing a qualitative methodology that encompasses in-depth interviews with educators, documentary analysis, and Sankey diagrams. It was discovered that an empathetic gaze amplifies this form of leadership, while an authoritarian gaze diminishes it. The principal finding of this research is the identification of a meaningful interconnection between transformational leadership and the “gaze of being” within the post-pandemic educational context of Venezuela, with immediate ramifications for extracurricular pedagogy. Understanding this interaction provides pragmatic tools for guiding and inspiring both educators and students alike. This study makes a contribution to academic literature by examining this nexus, offering a lens through which to address specific challenges in extracurricular pedagogy, particularly in the backdrop of changes that typify the current educational milieu.

**Keywords:** Transformational Leadership; Extracurricular Pedagogy; Post-Pandemic Education.

## 1. Introducción

El liderazgo transformacional desde la perspectiva del ser ha sido un tema fundamental en el campo de la Antropología Pedagógica Extra Escolar en la última década. Este enfoque innovador ha captado la atención de investigadores y académicos, revelando su profundo impacto en la comprensión de la educación más allá

del aula (Hyland et al, 2021). El liderazgo transformacional, con su enfoque en la autenticidad y la conexión personal, se ha establecido como un elemento esencial para fomentar el desarrollo integral de individuos en entornos educativos no convencionales (Rojas et al, 2020).

En el contexto postpandémico, las dinámicas de liderazgo transformacional han cobrado una nueva relevancia,

y su influencia trasciende el ámbito empresarial, tal como lo han destacado destacados autores como Hyland (2021) y March (2020). Esto se ha evidenciado de manera particular en Venezuela, un país inmerso en una prolongada crisis social, política y económica, que ha visto cómo las clases se suspenden bruscamente, dando lugar a un espacio educativo extracurricular que enfrenta desafíos únicos (Sánchez, 2020).

En este escenario, surgen cuestionamientos fundamentales: ¿cómo perciben y se relacionan los docentes con las diversas manifestaciones de la mirada en la comunidad educadora en medio de estas circunstancias excepcionales? Esta interrogante se nutre de la perspectiva de la antropología pedagógica de la ciudad y de las observaciones de Davis (2010) sobre la comunicación no verbal. Desde el nacimiento, el rostro, en particular los ojos, desempeñan un papel crucial en la identificación y desarrollo humanos. La mirada se convierte en un lenguaje esencial en la formación de normas, en la expresión del amor, en la comunicación cotidiana e incluso en la percepción del dolor.

Las emociones humanas, desde la aceptación hasta el rechazo, la ira, la vergüenza, la tristeza y la empatía, se comunican a través de la mirada, a menudo considerada como un espejo del alma, como sugiere la sabiduría popular (Steinmann, Klug y Maier, 2018). Incluso los mitos hacen referencia a la influencia de la mirada, como el concepto del “mal de ojo”. En este contexto, los líderes transformacionales enfrentan el desafío de comprender la mirada del ser y su posible influencia en la interacción humana. ¿Cómo pueden utilizar esta comprensión para guiar a otros, inspirar confianza, fomentar la aceptación y

allanar el camino hacia el éxito en el cambiante panorama educativo de la Antropología Pedagógica Extra Escolar en el contexto postpandémico?

Este estudio llevó a cabo una exploración, profundizando en las experiencias latinoamericanas y enriqueciendo la comprensión del liderazgo transformacional desde la mirada del ser en un mundo en constante cambio. Este estudio ofrece una evaluación de cómo distintos tipos de mirada afectan la manifestación del liderazgo transformacional.

## **2. Liderazgo transformacional desde la mirada del ser y sus implicaciones teóricas**

La conceptualización del liderazgo transformacional en el ámbito latinoamericano implica una profunda comprensión de su esencia y su impacto en la Antropología Pedagógica Extra Escolar. Según Díaz y Quiñones (2018), este tipo de liderazgo se caracteriza por ser un proceso dinámico y constante que busca la generación de resultados tangibles a partir de un individuo que, por naturaleza, es libre y subjetivo. Respaldo por Cuevas et al, (2023). Que sostiene que no se trata simplemente de un destino a alcanzar, sino de un modo de ser, una actitud y una filosofía de vida arraigado en sólidos principios y valores éticos.

Para comprender más a fondo el liderazgo transformacional, el Instituto de Estudios Superiores de Comercio, Industria y Metrología (2021) nos brinda una perspectiva enriquecedora. Este enfoque implica la capacidad de convertir una visión en realidad, lo que requiere un cambio en la forma de actuar, previamente precedido por

una transformación en el pensamiento y el sentimiento del líder. Este cambio implica un reenfoque mental, marcado por una profunda apreciación de la libertad humana.

El liderazgo transformacional se sustenta en varias bases fundamentales, según McClellan (2022) esta perspectiva. En primer lugar, reconoce la profunda necesidad humana de encontrar significado en lo que hacemos y en nuestras acciones. Además, se distingue por la habilidad para separar las causas de los síntomas y tomar preventivas, anticipándose a los problemas en lugar de reaccionar ante ellos. Trasciende las cuestiones cotidianas y se enfoca en objetivos a largo plazo, sin comprometer los principios y valores humanos esenciales.

Es crucial subrayar que, según Aguilar (2020) el líder transformacional no es una entidad abstracta, sino un individuo concreto que coexiste en una comunidad o entorno compartido. Por lo tanto, debe abordar a los demás de manera horizontal, estableciendo relaciones sin ostentación y empleando tanto el lenguaje verbal como el no verbal como herramientas para construir conexiones auténticas y significativas (Jiatong et al, 2022). En el contexto de la Antropología Pedagógica Extra Escolar en América Latina, esta comprensión del liderazgo transformacional se convierte en un pilar esencial para promover el desarrollo integral y trascendental de los individuos en entornos educativos no convencionales.

### 3. La mirada y su contexto

Asegura Davis (2010) que de alguna manera tenemos dos rostros: uno de tipo privado, y otro que corresponde a la persona social, a lo que otros ven de

nosotros. Es cierto que nos expresamos de diferentes maneras con el cuerpo, pero los ojos poseen en grado elevado la potestad de indicar signos muy emblemáticos de actitudes no verbales o comportamientos asociados a la mirada. Dicha autora abre el tema con este ejemplo:

Imagínesse que un día, mientras usted está sentado en un lugar público, levanta la vista, y se encuentra con la mirada fija de un desconocido que lo observa inexpresivamente, y que no se altera aun cuando usted le clava los ojos. Con seguridad, usted mirará rápidamente hacia otro lado y luego de unos segundos se volverá hacia él para ver si todavía lo sigue observando. Si continúa haciéndolo, usted lo mirará de hito en hito varias veces y a medida que lo haga, si la persona persiste en su actitud, usted pasará rápidamente de la ira a la alarma (Davis, 2010: 77).

Dicha situación ha sido vivida por casi todos nosotros en algún momento, sea en la niñez, la adolescencia, los tiempos de estudiante, el trabajo u otra situación. Por ello, cuando se menciona el tema de las miradas, enseguida viene a la memoria lo que significaron para nosotros en distintos contextos, cuando nuestros padres nos hablaban por medio de ellas; la etapa de enamoramiento e incluso el modo en que actuaban los maestros o docentes. Ahora bien, el significado de esas miradas depende de varios factores, como explica Davis (2010): el de tipo psicológico o referente a los rasgos de la personalidad, el sociocultural, y el situacional, aunque en verdad los tres no son inseparables. Y en tal sentido, se sabe que las personas miran de diferente modo según sean autoritarias, democráticas o indiferentes. En el autoritario se dice que su mirada es fija y sostenida, altiva, inquietante, y ordenancista.

En cambio, las más empáticas

tendrán una mirada calmada, atenta, a veces acompañada de movimientos afirmativos. De la mirada indiferente ya hablaremos en el próximo acápite. La pregunta que se hace la fenomenología hermenéutica sobre la mirada es lo que tratamos de dilucidar. Especialmente ahora cuando en algunas ocasiones de se debe llevar el cubrebocas a causa lo vivido durante la pandemia. Se sabe incluso que las personas pueden modificar su conducta cuando son observadas desde un lugar invisible. Probablemente, esa sea la causa por la que se intenta sugestionar a la gente con la idea del “ojo de Dios” invisible que observa desde todas partes y de ninguna.

El contexto también incide en el significado de las miradas, tal como ocurriría cuando el superior habla a un subordinado, el maestro reconviene a un estudiante o la esposa reprocha la infidelidad del esposo o quiere marcharse de la reunión indicándolo mediante inclinaciones del cuerpo, desviando la mirada, o recogiendo algunas cosas para meterlas en cartera. Se dice que también los tahúres o jugadores de cartas pueden llegar a descubrir cuáles tiene su oponente observando la dilatación de sus pupilas, y es lo que se conoce como “pupílometría” (Davis, 2010).

En todo caso, en la mayoría de las culturas es de mala educación mirar a una persona fijamente a los ojos; mientras que en otras no lo es. Hay personas que se ruborizan cuando las miran, se ponen nerviosas o esquivan la mirada. Dice Marina (2006): “Ser mirados es especialmente atemorizador en los fóbicos sociales (...)”. Los que mienten suelen hacerlo, y por ello los detectives suelen fijar su mirada inquisitiva en el sospechoso al cual interrogan para que diga la verdad.

Las mujeres también pueden llegar a manifestar su atracción por un hombre mediante las miradas reiteradas, pero también los homosexuales. Explica la autora que venimos analizando:

Casi todos hemos sentido en alguna oportunidad la incómoda sensación de ser vigilados y luego confirmar nuestra sospecha al darnos vuelta. Generalmente, consideramos que un sonido apenas audible o un movimiento ínfimo, captado en la visión periférica, nos ha brindado esa sensación. Resulta intrigante la idea de que para los monos, y quizá también para los hombres, exista tal vez alguna clave aún más primitiva que produzca esa sensación. Nadie ha observado qué ocurre con las ondas cerebrales del hombre cuando lo miran fijo, pero un estudio reciente parece indicar que una persona que es mirada insistentemente tiende a aumentar su ritmo cardíaco en mayor proporción que la que no lo es. Una de las mayores incomodidades de hablar en público, consiste en enfrentarse con gran cantidad de miradas fijas (Davis, 2010:78).

Precisamente el hablar en público es una de las situaciones traumatizantes para muchas personas que no son oradores profesionales y en tal caso se recomienda fijar la mirada al fondo del lugar y solo en algunos puntos, lo mismo que no se aconseja colocarse en el centro de una reunión para evitar que confluyan en la persona todas las miradas. En fin, el tema fue tocado también por Foucault (2002) al referirse al Panóptico, una idea del inglés Jeremías Bentham (1748-1832), que consiste precisamente en un edificio perfectamente iluminado o reformatorio circular en el cual los reclusos son observados por un vigilante que yace en una caseta central sin que aquellos puedan verlo. La misma receta fue concebida para fábricas, escuelas, hospitales, cuarteles, manicomios.

Es que, al verse mirados fijamente

desde un sitio, las personas reprimen algunos de sus actos. Es similar a cuando durante el examen escolar, el maestro recorre las filas con su mirada escrutadora; como el guardia de turno del hospital o el policía de punto. Pero al ser un procedimiento tan oneroso, los Estados pensaron que más bien la idea era que los ciudadanos llevaran al policía “por dentro”, en su propia cabeza, en forma de conciencia moral o temor del “ojo de Dios”.

De acuerdo con Davis (2010) algunos de los significados “estereotipados” que se atribuyen a las miradas son los siguientes: la *ausencia de mirada* sería una forma de desprecio, falta de intimidad entre el que habla y el que escucha; en la *mirada huidiza* se colige que no existe una comunicación de verdad, como cuando en un restaurante se ordena la comida al mesonero sin mirarlo siquiera al rostro; *desviar la mirada* puede ser expresión de inferioridad, de timidez o incluso de alguna superioridad aunque despreocupada.

Respecto a la *mirada directa*, puede indicar que estamos atendiendo y que nos interesa lo que una persona está expresando; pero en otros casos puede ser una señal de hostilidad o desafío. Sartre, citado por Marina (2006:128), sentía vergüenza ante las miradas de las mujeres, debido a un trauma de la adolescencia, en el cual una lo tildó de feo: “Tengo vergüenza de mí, tal como aparezco a otro. Soy como el otro me ve.”

Por supuesto, mientras conversamos, nos halaga que nos miren, porque ello es prueba de que hay interés en lo que decimos, pero cuando los que conversan no se la llevan bien o están desavenidos, decrece el contacto visual. De manera que, con la mirada, podemos expresar interés, odio, estados

de ira, deseos de venganza, amor, pasión, y hasta la total indiferencia del mundo. Otros sujetos llegan a ser el centro de atracción de los invitados a un evento, cuando no, los ilusionistas que embaucan a las masas desde la tribuna política.

En el marco de lo que venimos tratando, puede verse que en la psicología popular existe cierto tabú acerca de las “miradas fijas”. Al respecto comenta Davis (2010) lo siguiente:

¿Por qué existe el tabú sobre la mirada fija? Por supuesto, puede explicarse como parte de la herencia biológica que compartimos con otros primates. Experimentos con bebés recién nacidos han demostrado que la primera reacción visual que experimentan se produce ante un par de ojos o cualquier otra configuración similar, un par de puntos sobre una cartulina blanca que se asemeje a dos ojos; algunos científicos consideran esto como una evidencia de que la respuesta humana a la mirada es innata (Davis, 2010:78).

No obstante, dicha autora prosigue explicando que la mirada fija llega a generar temor tanto en primates como en el hombre, porque no se sabe cuál es la intención que se oculta tras ella. Ello explicaría “(...) por qué ciertas personas se sienten tan incómodas frente a un ciego. Su comportamiento ocular no les brinda ninguna clave acerca de sus intenciones” (Davis, 2010:78).

La mirada fija del maestro en la clase, por ejemplo, puede ser un llamado a guardar silencio, un reproche a los presentes por no atender a su explicación, a un estudiante o a un pequeño grupo. Se sabe por la historia que en otros tiempos los súbditos nunca podían mirar al rostro del emperador chino o japonés, que era considerado como un Dios. Tampoco nadie podría mirar al ídolo de los hebreos, ni siquiera el propio Moisés, porque moriría

fulminado.

Asimismo, se sabe de animales que mueren petrificados o fingen estarlo ante la mirada fija de su peor enemigo o depredador. El mito de la Medusa dice que todo el que la mirara se convertiría en piedra. No sin razón la gente habla de “miradas que matan”. Actualmente, se puede identificar “el sistema de pensar preferido de una persona por el modo en que mueve los ojos”. Estos movimientos se conocen como “señal de acceso de los ojos” (Alder, 2004).

### 3.1. Miradas de las personas indiferentes

En este caso, según Davis (2010) se ubican los sujetos que aparecen en determinados contextos situacionales, pero que no son pertinentes o relevantes al proceso comunicacional, nadie las toma en cuenta o les hablan, no llegan a participar, o parecen “no personas”. En el contexto actual postpandemia y crisis diríamos que son los que hacen una fila en la panadería, los que barren las calles de la comunidad, el dependiente del abasto, el pagador del banco, el vendedor de dulces, entre otros casos. Aun así, en ciertas circunstancias es pertinente pronunciar los “buenos días” a todos. Y en el contexto laboral ni modo que es necesario saludar y ser visto como una persona de carne y hueso, en lugar de como un pedante. En tal sentido, expresa Roca (2012:72):

En los pequeños detalles te ganarás a la gente, como en ese saludo cordial que le das al recién llegado a la empresa cuando coincides con él en el ascensor. Un simple “buenos días” vale más que mil palabras. ¿Por qué, entonces, se te llena la boca de discursos y palabrería barata, y, sin embargo, eres incapaz de acercarte con esas dos palabras? ¿Acaso llueve y graniza y ese “día” es malo? Los tuyos solo piden y buscan

en ti una muestra de humanidad.  
¡Humanidad, no pedertería!

Aun cuando tal observación se refiere al área empresarial, en el contexto comunal y educativo es importante la cortesía. Más aún en el líder transformacional. Tiene que seguir aprendiendo de lo que dicen los demás, de sus inquietudes, puntos de vista, entre otros (Roca, 2012).

### 3.2. Miradas en el contexto educativo

Es interesante el tema del comportamiento del docente o profesor en el aula, pues en ocasiones se muestran sorprendidos al comprobar que su estilo pedagógico es poco democrático. Al llegar al aula, el maestro saluda y luego corrobora que todo esté en su lugar, luego, tal como lo describe Cruz-Díaz, (2003), establece un primer contacto visual con el grupo, en una especie de panorámica que le permite ubicar a sus estudiantes, y los vacíos o ausentes. Ahora bien, mientras expone la clase, dirige su mirada a un grupo u otro de ambos lados del salón, efectúa preguntas generales o particulares, fija su mirada (señala) en uno y otro estudiante para que la conteste.

Su modo de ver, de mirar, indicará si aprueba o no la respuesta. Otras veces será interrumpido por alguna pregunta del discípulo, y requerirá un nuevo cambio de mirada o atención hacia quien la plantea para responderla o aclararla. En fin, el sostenimiento de la atención visual entre profesor-estudiante dependerá de cuán grave o importante sea la pregunta, el nivel de confianza, lo sorpresivo de la interrogación para el que estaba distraído, entre otros factores (Davis, 2010).



## 4. Comunidad pedagógica

La comunidad es un contexto pedagógico en el cual los sujetos se forman, con-forman y de-forman, desde el núcleo familiar hasta los grupos primarios o secundarios. Allí se genera la socialización del sujeto, y luego su condición de ciudadano (Delors, 1996; Moncada, 1997). Esta idea de educar desde los “alrededores de la escuela” responde a la consideración de que la pedagogía no se restringe a las cuatro paredes de un lugar, sino que se prolonga al entorno o periferia con sus imprevistos e incertidumbres.

Allí, la comunicación entre las personas ocurre, por supuesto, en un contexto espacio – temporal, y por ello en la fenomenología-hermenéutica, de acuerdo con Van Manen (2003) se habla de los cuatro existenciales: *El tiempo vivido*: momentos en que ocurre la mirada; el *espacio vivido* o lugar en el que se mueven las personas;  *cuerpo vivido*: comportamiento corporal ante la presencia de los demás y  *las relaciones vividas* con los otros mediante lenguajes gestuales o verbales.

Por eso en las vivencias subyace un relato o narración que identifica a una persona cuya vida es una sucesión, más que retazos episódicos. Tales existenciales o experiencias vividas quedan implícitas en las informaciones que suministran las personas entrevistadas en profundidad para la investigación. Así, pues, en la comunidad se expresan las dimensiones varias del ser, que es una hechura de su cultura (Davis, 2010). En todo caso, vale decir que el asunto de la mirada no está resuelto por completo, según entendemos a Monasterio (2007:125):

El estudio sobre la posibilidad de extraer información socialmente

relevante a partir de los ojos y de sus movimientos está en ciernes. Una comprensión científica y contrastada resulta vital para el debate sobre el estatuto de la psicología popular. (...). No obstante, aún hay innumerables problemas filosóficos (...). Entre ellos figura la duda sobre si realmente la atención conjunta o el contacto ocular proporciona conocimiento sobre el estado mental de los co-atendidos o, en otras palabras, una respuesta al problema secular de la existencia de las otras mentes (...).

Efectivamente, se trata de asuntos complejos relacionados con la filosofía de la mente: ¿cómo sé que detrás de la mirada del otro hay una mente, si no puedo entrar en la “sala de comandos”? ¿Cómo se sentiría uno siendo un murciélago sorprendido por la mirada fija de un depredador?

## 5. Abordaje metodológico

La ruta metodológica que es usó para dar respuesta a lo planteado en el artículo del Liderazgo Transformacional desde la Mirada del Ser, se enmarca en una investigación cualitativa que, según Vallés (2000) emerge como consecuencia de la fractura de la concepción del mundo en época de la Modernidad, y procede a sustentarse en otros principios ontológicos y epistemológicos sustentados en un enfoque fenomenológico hermenéutico. Que según Martínez (1999) amplía el tema, añadiendo que dicho método surgió y se desarrolló para estudiar las realidades del modo en que se manifiestan a la conciencia sin que el investigador tenga que constreñirlas con sus prejuicios o ideas anteriores, sino respetándolas íntegramente. La fenomenología-hermenéutica entonces es el estudio del fenómeno tal como es experimentado, vivido y percibido por el

sujeto en un contexto determinado y que debe ser descrito e interpretado.

El planteamiento de Van Manen (2003:71), se sustenta en que “el mundo de la vida, es decir, el mundo de la experiencia vivida, constituye el origen y, a la vez, el objeto de estudio de la fenomenología”. Este enfoque permite abordar la esencia de las experiencias vividas de los participantes y, al mismo tiempo, interpretar el significado de estas experiencias en el contexto de la pedagogía extraescolar. La metodología adoptada busca desentrañar cómo los principios pedagógicos se entrelazan y materializan en las prácticas educativas y comunitarias, y cómo estas interacciones resaltan la transversalidad en la formación y actuación de los docentes. El proceso investigativo se desarrolló en varias etapas: inicialmente, se dirigió una revisión exhaustiva de literatura relevante para construir un marco conceptual sólido; posteriormente, se desarrollaron protocolos detallados para la recolección y análisis de datos, garantizando una exploración profunda y reflexiva de la transversalidad en el contexto investigado.

Como instrumento para una comprensión profunda y contextualizada de la transversalidad en la praxis docente, se empleó un instrumento cualitativo alineado con el enfoque fenomenológico hermenéutico. Se condujeron entrevistas en profundidad con los tres docentes participantes, utilizando guiones semiestructurados que permitieron

explorar sus experiencias, percepciones y reflexiones sobre la transversalidad en su práctica pedagógica y comunitaria. Además, se realizó un análisis documental de planificaciones, registros reflexivos y otros materiales pedagógicos proporcionados por los participantes, lo que permitió una triangulación de datos y una comprensión más rica de la transversalidad.

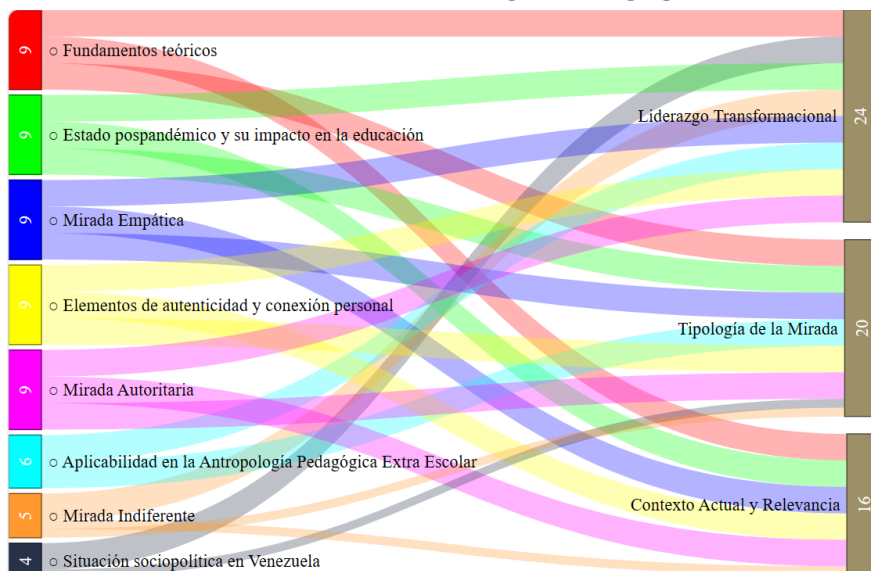
Los participantes fueron abordados considerando su potencial para proporcionar aportes importantes y variados sobre el contexto del Liderazgo Transformacional desde la Mirada del Ser. Cada docente representó una fuente valiosa de conocimiento y reflexión, lo que permitió una exploración profunda de las experiencias vividas y una interpretación hermenéutica enriquecedora del fenómeno investigado. Se desarrolló una relación de confianza y colaboración con los docentes, garantizando un espacio seguro y respetuoso para la expresión y reflexión, lo cual es fundamental en la metodología fenomenológica hermenéutica adoptada en este estudio.

## **6. Manifestación del liderazgo transformacional: principales resultados**

A través de la ilustración 1 se presenta las conexiones y relaciones multidimensionales entre diferentes aspectos del liderazgo transformacional y la tipología de la mirada.

## Ilustración 1

### Intersecciones entre el liderazgo transformacional y la tipología de la mirada. Enfoque en la antropología pedagógica extra escolar



Fuente: elaboración propia con base a [Atlas.ti](https://atlas.ti) y <http://sankey-diagram-generator.acquireprocore.com/>

Se observa cómo los fundamentos teóricos, la situación pospandémica y su impacto en la educación, y diversos tipos de mirada (emocional, autoritaria, empática e indiferente) convergen hacia el liderazgo transformacional, subrayando su relevancia en el contexto actual. Además, se destaca la aplicabilidad de estos elementos en la Antropología Pedagógica Extra Escolar, proporcionando una comprensión más profunda de su pertinencia y contexto en la situación sociopolítica de Venezuela.

## 7. Liderazgo transformacional en la educación pospandémica: Discusión

Esta entabla una mirada reflexiva sobre los hallazgos generados a partir del diagrama de Sankey, sumergiendo en la profundidad de las interrelaciones entre el Liderazgo Transformacional y la “Mirada del Ser”, y su relevancia en la Antropología Pedagógica Extra Escolar, al hilo de las referencias bibliográficas proporcionadas. La categoría “Liderazgo

Transformacional” no solo refleja una variabilidad en las respuestas, sino que manifiesta la multiplicidad de contextos en los cuales el liderazgo se despliega, una idea sustentada por Aguilar (2020) cuando aborda la adaptabilidad y relevancia del liderazgo transformacional en el contexto latinoamericano. De igual manera, Cuevas et al, (2023) y Jiatong et al, (2022) resaltan la significativa evaluación entre el liderazgo transformacional y la innovación empresarial, y el compromiso organizacional, respectivamente, lo cual se alinea con los valores distribuidos en el diagrama, mostrando la diversidad de campos en los que el liderazgo transformacional incide.

La “Tipología de la Mirada” es crucial para entender cómo diferentes perspectivas pueden influir en la manifestación del liderazgo transformacional. La Mirada Empática, por ejemplo, podría estar en resonancia con la esencia de un liderazgo que busca la transformación positiva y la motivación intrínseca de los seguidores, una idea que resuena con la gestión educativa mencionada por Díaz y Quiñones (2018). En contraposición, la Mirada Autoritaria podría reflejar una tendencia hacia el control y la conformidad, lo cual podría ser menos favorable en entornos educativos extraescolares que buscan fomentar la autonomía y la creatividad.

La categoría “Aplicabilidad en la Antropología Pedagógica Extra Escolar” es de especial relevancia, ya que destaca cómo los conceptos de Liderazgo Transformacional pueden ser extrapolados a contextos educativos alternativos. Rojas et al, (2020) discuten el liderazgo transformacional desde una perspectiva de pedagogía humanista, lo cual podría correlacionarse con la importancia de aplicar estos conceptos

en entornos educativos alternativos, como los que se enmarcan en la Antropología Pedagógica Extra Escolar. Esta extrapolación no solo es relevante para la academia, sino que proporciona una vía para la praxis educativa en contextos no tradicionales.

Finalmente, los “Elementos de autenticidad y conexión personal” reflejan una dimensión humana y auténtica del Liderazgo Transformacional, resonando con las ideas de Hyland (2021) sobre liderar durante una pandemia y las consideraciones críticas para los líderes en tiempos de crisis. La genuinidad y la conexión personal entre líderes y seguidores son aspectos centrales que no solo enriquecen la relación interpersonal, sino que también fomentan un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento mutuo. La discusión reflejada en este análisis proporciona una comprensión holística y enriquecedora sobre cómo el Liderazgo Transformacional desde la “Mirada del Ser” puede ser una herramienta potente para la evolución de la Antropología Pedagógica Extra Escolar, abriendo cauces para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el campo educativo.

## 8. Conclusiones

El hallazgo más importante podría ser la interconexión revelada entre el Liderazgo Transformacional y la “Mirada del Ser”, y cómo esta relación se despliega en la Antropología Pedagógica Extraescolar. La comprensión de cómo diferentes tipologías de mirada — como la Mirada Empática y la Mirada Autoritaria— pueden influir en la manifestación y efectividad del Liderazgo Transformacional en contextos educativos extraescolares proporciona

una perspectiva valiosa. Esta interconexión no solo ofrece un marco conceptual para explorar liderazgos más auténticos y humanizados, sino que también sugiere cómo la aplicación de tales conceptos de liderazgo que puede enriquecer la práctica educativa.

En circunstancias excepcionales, la relación entre docentes y las diversas manifestaciones de la mirada en la comunidad educadora adquiere una dimensión crítica. La mirada, entendida como una representación de la perspectiva y la actitud ante el liderazgo y la pedagogía, puede influir considerablemente en la dinámica educativa y en la capacidad de respuesta ante los desafíos emergentes. Por consiguiente, se plantearán algunos aspectos clave de cómo los docentes perciben y se relacionan con estas manifestaciones de la mirada.

La comprensión de las diversas manifestaciones de la mirada y su interrelación con el Liderazgo Transformacional puede ser una herramienta poderosa para guiar, inspirar y fomentar la aceptación en el cambiante panorama educativo, especialmente en el contexto de la Antropología Pedagógica Extra Escolar postpandémica.

En suma, la exploración de la intersección entre el Liderazgo Transformacional y las diversas manifestaciones de la mirada proporciona un prisma enriquecedor para decantar los desafíos y potencialidades que alberga el cambiante escenario de la Antropología Pedagógica Extra Escolar en el contexto postpandémico. La travesía hacia un horizonte educativo más inclusivo, resiliente y humanizado se ancla en la capacidad de los educadores y líderes educativos de hilvanar un tapiz de empatía, autenticidad y colaboración.

Cada mirada, cada gesto de liderazgo transformativo, se emerge como un eslabón en la construcción de una comunidad educativa que no únicamente se adapta a las circunstancias cambiantes, sino que también aspira a trascender las limitaciones presentes hacia un aprendizaje más profundo y significativo. Esta travesía, aunque intrincada, se torna promisoria al amparo de un liderazgo que celebra la diversidad de miradas y que, con visión y compromiso, orienta el derrotero hacia un ethos educativo que responde con agudeza y humanidad a las demandas de un mundo en constante evolución.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, J. (20 de mayo de 2020). Liderazgo transformacional desde y para América Latina. <https://bgu.edu/transformational-leadership-from-and-for-latin-america#:~:text=engagement%20of%20life%20and>
- Alder, H. (2004). *Pensar para la Excelencia*. Círculo de Lectores.
- Castillo, J. E. D., & Quiñones Lizarraga, A. J. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora -2017* [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11754/diaz\\_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11754/diaz_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cruz-Díaz, R. (2003). De lo que dicen las miradas. *Comunicar*, 20, 188–194. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=311974>
- Cuevas-Vargas, H., Lozano-García, J. J., Morales-García, R., & Castaño-Guevara, S. (2023). Transformational leadership and innovation to boost business performance: The case

- of small Mexican firms. *Procedia Computer Science*, 221, 1139–1146. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.099>
- Davis, F. (2010). La comunicación no verbal. Alianza Editorial.
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Compendio, Francia, Unesco.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y Castigar. El nacimiento de la prisión*. Trad. Aurelio Garzón del Camino. Siglo veintiuno Editores.
- Husserl, E. (1982). *La Idea de la Fenomenología*. Fondo de Cultura Económica.
- Hyland, P. (2021). *Coronavirus: ¿Cómo liderar durante una pandemia? Cuatro preguntas críticas que los líderes senior deberían considerar bajo estas condiciones*. Mercer.
- Hyland, P., Vallières, F., Daly, M., Butter, S., Bentall, R. P., Fox, R., Karatzias, T., MacLachlan, M., McBride, O., Murphy, J., Murphy, D., Spikol, E., & Shevlin, M. (2021). Trajectories of change in internalizing symptoms during the COVID-19 pandemic: A longitudinal population-based study. *Journal of Affective Disorders*, 295, 1024–1031. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.08.145>
- Instituto de Estudios Superiores de Comercio, Industria y Metrología-ESCIM (5 de marzo, 2021). *Enfoques del liderazgo*. IESCIM. <https://iescim.mx/enfoques-del-liderazgo/>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Larrosa, J. (2002). *Experiencia y pasión, en Entre las lenguas, lenguaje y Educación después de Babel*. Reseña de Jhon Mauricio Taborda Alzate. Universidad CES (Medellín).
- March, J. (31 de marzo de 2020). *Liderazgo en tiempos de Covid-19*. Escuela Andaluza de Salud Pública. Consultado el 21 de julio de 2021.
- Marina, A. (2006). *Anatomía del miedo. Un tratado sobre la valentía*. Barcelona.
- Martínez, M. (1999). *La Nueva Ciencia: Su desafío, lógica y método*. Trillas.
- McClellan, J. (2022). Post Pandemic leadership in Latin America: responding to Wicked Problems using Adaptive Leadership in Organizational Contexts. *Estudios de administración*, 29(1), 52–65. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.65372>
- Monasterio, A. (2007). Contacto ocular directo: un caso de estudio en psicología popular. *Revista AGORA*, 26(1), 115-128. <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/1362>
- Moncada, R. (1997). *La ciudad educadora. Un concepto, y una propuesta con historia*. Medellín.
- Roca, J. (2012). *El líder que llevas dentro. Inteligencia espiritual para triunfar en la vida y en la empresa*. Alienta. Planeta.
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, 28, 237–262. <https://doi.org/10.17163/soph.28.2020.09>

- Ruíz, J. (2002). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Bilbao.
- Sánchez Zambrano, J. A. (2020). *Análisis de la crisis económica, política y social actual en Venezuela* [CRAI Universitat de Barcelona]. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/169677>
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Valles, M. (2000). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Síntesis.
- Van Dijk, T. (2001). *El Discurso como Estructura y Proceso*. Gedisa.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida*. Idea Books.
- Ytterstad, S., & Olaisen, J. (2023). An overview of perspectives of transformational leadership. En *Learning Transformational Leadership* (pp. 13–33). Springer International Publishing.