



DOSSIÊ: ENSINAR E APRENDER EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO: DO LOCAL AO INTERNACIONAL

Liderazgo educativo en un mundo global: la evolución hacia un liderazgo ético servicial

Liderança educacional num mundo global: a evolução para uma liderança servil ética
Educational leadership in a global world: the evolution towards ethical servant leadership

Luis Carlos Gutiérrez**Blanco¹**

orcid.org/0009-0007-1436-4584
luiscarlosgutierrez@yahoo.es

Recebido em: 29 maio. 2024.**Aprovado em:** 22 ago. 2024.**Publicado em:** 10 out. 2024.

Resumen: La globalización, como paradigma económico y social prevalente, ha traído una nueva manera de interacción global no exenta de controversias. En respuesta, la educación se ha transformado y se mueve de una educación para la globalización hacia una educación global. El liderazgo que se precisa está caracterizado por el servicio y la ética, visionario, holístico y, por ende, espiritual, que cuida de las personas y que está capacitado para responder al desarrollo educativo de una plena y crítica ciudadanía global.

Palabras clave: Liderazgo servicial, Liderazgo ético, Educación global, Globalización.

Resumo: A globalização, como paradigma econômico e social predominante, trouxe uma nova forma de interação global que não é isenta de controvérsias. Em resposta, a educação foi transformada e está passando da educação para a globalização para a educação global. A liderança necessária é caracterizada por serviço e ética, visionária, holística e, portanto, espiritual, cuidando das pessoas e capaz de responder ao desenvolvimento educacional de uma cidadania global plena e crítica.

Palavras-chave: Liderança servidora, Liderança ética, Educação global, Globalização.

Abstract: Globalization, as the prevailing economic and social paradigm, has brought a new way of global interaction that is not without controversy. In response, education has been transformed and is moving from education for globalization to global education. The leadership that is needed is characterized as servant and ethical, visionary, holistic and therefore spiritual, caring for people and able to respond to the educational development of a full and critical global citizenship.

Keywords: Servant leadership, Ethical leadership, Global education, Globalization.

Introducción

El liderazgo de servicio necesita desarrollar su visión del mundo subyacente. No obstante, constituye un ejemplo importante de cómo ir más allá de las estrechas visiones científicas o de las estrechas visiones del poder o de los valores del liderazgo para centrarse más en las personas dentro de las organizaciones y en el nivel más profundo, a menudo caracterizado en términos de espiritualidad. (Robinson & Smith, 2014, p. 47)

Estudiado y debatido desde diversas perspectivas, el liderazgo continúa despertando interés y desarrollando variedad de teorías y modelos. El



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

¹ Instituto dos Irmãos Maristas, Vigário Geral, Roma, Itália, luiscarlosgutierrez@yahoo.es

valor agregado del liderazgo viene acompañado de un progresivo incremento de las teorías de desarrollo organizacional en las últimas décadas (Gratton, 2022; Hamel & Zannini, 2020; Jones & Brazzel, 2014; Schein, 2010; Senge, 2006), que han acompañado la teorización de la cooperación social en sus diferentes manifestaciones, particularmente en las instituciones y en las empresas. La comprensión cada vez más prevalente de las organizaciones como sistemas sociales, interconectadas, fundamentadas en la cooperación y en la participación de sus miembros y progresivamente alejadas de una visión mecanicista y jerárquica ha hecho emerger modelos más orgánicos, fluidos, adaptados y dinámicos. Estos señalan nuevas competencias y orientaciones, incluyendo el liderazgo. En palabras de Schneider y Somers (2006), las organizaciones del mundo global se auto-comprenden como sistemas adaptativos, conectados globalmente, con procesos rápidos y muestran un nivel de congruencia en el liderazgo y en el desarrollo organizacional.

De hecho, el tiempo actual precisa de organizaciones entendidas como sistemas vivos, con una notable capacidad de aprendizaje (Bongard & Levin, 2021; Maturana, 1975; Senge, 2006). Por ello, para avanzar exitosamente en el siglo XXI, su habilidad de ajuste a las nuevas circunstancias, el desarrollo de la robustez institucional en la dinámica del cambio y de la evolución, la capacidad de resiliencia y resistencia, y el desarrollo orgánico con estructuras en red son elementos definitorios.

Cambio, complejidades y paradojas

Esta época se define por la rapidez del cambio y por su complejidad. La globalización es un fenómeno multifacético, una fuerza dominante con parámetros controvertidos (Eriksen, 2020; Le & Ozturk, 2020). De hecho, se puede hablar de globalización política, económica, social, cultural o educativa. Lo cierto es que la globalización, motivada por principios económicos e impulsada por un desarrollo tecnológico amplio ha creado una interconexión vasta en todos estos aspectos

(Friedman, 2005). Esta transformación ha afectado el ambiente económico, mediante el aumento del comercio de bienes y servicios entre países, el crecimiento de los flujos de capital y la expansión de las multinacionales (Raihan et al., 2023). La creación de organismos internacionales ha facilitado la cooperación y la gobernanza mundial, pero resultan insuficientes en los graves conflictos o para proteger asuntos críticos globales como los Derechos Humanos, el medio ambiente o la ciberseguridad. Se experimenta hoy una mayor conciencia intercultural que convive con una progresiva homogenización cultural (Nwankwo & Arimitan, 2021; Siregar, 2022). Mediante la utilización de la tecnología, la globalización ha crecido exponencialmente, de igual forma, aparecen nuevos riesgos de ciberseguridad, particularmente referidos a los problemas de privacidad y de desinformación (Bilal et al., 2021; Kellner, 2021). La globalización ocasiona una mayor acumulación de la riqueza que provoca una exacerbación de las desigualdades económicas entre segmentos sociales y entre países (Faia et al., 2020). El aumento de la movilidad de las personas constituye uno de los factores más descriptivos de este período histórico (Castañeda & Shemesh, 2020). El incremento de la innovación y el conocimiento, particularmente en las sociedades más abiertas y libres, ha facilitado su transferencia y mejorado las condiciones de desarrollo en general (Awosusi et al., 2022).

La globalización ha provocado una serie de consecuencias negativas como la desigualdad y dependencia económica entre países, la concentración de la riqueza y el desplazamiento laboral, entre muchas otras. De hecho, la encíclica papal *Fratelli Tutti* (Papa Francisco, 2020) ofrece una crítica descriptiva del actual momento contemporáneo: deterioro de la ética, debilitamiento de los valores espirituales y del sentido de responsabilidad, sueños quebrados, pérdida de "un rumbo realmente humano".

Es, precisamente, este "rumbo realmente humano" el que se convierte en un eje imprescindible para el diseño de una educación global y un núcleo fundamental en la reflexión de un lidera-

zgo educativo crítico, transformador y servicial.

Una educación diferenciada

La educación ha cambiado y necesita ser reimaginada en este tiempo globalizador (Rizvi et al., 2022). Se pueden identificar algunos elementos. Existe un aumento exponencial de la tecnología educativa, recursos en línea y educación *e-learning*. La inteligencia artificial, la realidad aumentada y virtual, la interconexión mediática y comunicativa ofrecen oportunidades educativas y posibilidades nuevas a sus usuarios. El intercambio estudiantil internacional o las experiencias virtuales han mejorado la movilidad estudiantil y el acceso a nuevas propuestas educativas. Las redes educativas formales e informales, los consorcios y alianzas han mejorado la colaboración en muchas facetas académicas, iniciativas conjuntas y proyectos e investigaciones. Ha mejorado el intercambio de información y de conocimientos. La educación intercultural se ha desarrollado y, por ende, la competencia comunicativa y el aprendizaje de idiomas son claves. El desarrollo de la ciudadanía global (Torres & Bosio, 2020), como proyecto cultural y social, impulsa una visión ética comprometida con las responsabilidades asociadas a la comunidad internacional y a los retos globales de la humanidad. Los currículos educativos (Zajda, 2020) integran en sus diseños nuevas propuestas competenciales. Estas también incluyen las habilidades "blandas" para el siglo XXI, como son el trabajo en equipo, la comunicación, el pensamiento sistémico, el pensamiento crítico y creativo, la participación o la competencia digital. El mercado educativo global se ha abierto y es mucho más competitivo. Existen conglomerados educativos con grandes capacidades de inversión en diferentes países (Verger et al., 2017). Hay un mayor acceso a financiación internacional. Esto ha cambiado la configuración de sector educativo privado y público. Se han desarrollado grandes entidades globales supranacionales (Betz & Hein, 2023) que orientan y regulan numerosos procesos, cuya influencia se siente en los escenarios locales.

Una educación que responda a esta realidad

globalizadora es igualmente ambiciosa y, por fuerza, compleja. Cabe distinguir que una "educación para la globalización" es diferente a una "educación global". La primera puede reforzar un interés pragmático, de carácter medularmente económico, mientras que la segunda impulsa un proyecto más universal, social y humanista. Este segundo está más enfocado en el interés de esta reflexión.

Se evidencia la necesidad de un proyecto educativo para esta realidad globalizadora. Del conjunto de modelos, emergen algunos elementos comunes. Se están preparando personas que puedan desempeñarse con unas competencias técnicas interculturales e internacionales, que sepan trabajar en equipos muy diversos y que puedan aportar socialmente con responsabilidad ciudadana global. Este último aspecto captura la imaginación, no solo curricular y técnica, sino ética y humanista para enfrentar este fenómeno globalizador. Es preciso el desarrollo de competencias diversas, como las que se han identificado en varios foros y que se denominan como "habilidades del siglo XXI" (Trilling & Fadel, 2009).

La educación global tiene varios beneficios. Fortalece a los estudiantes la conciencia más amplia del mundo en el que habitan y ayuda al descubrimiento de la diversidad de herencias culturales. Prepara para vivir en sociedades en cambio, para saber interactuar en diversos contextos. Es una educación que aborda los asuntos mundiales como la ecología integral, los Derechos Humanos, los Derechos de la niñez y juventud, la justicia social, lo común y lo diverso de la humanidad, los conflictos y la cultura no violenta, la riqueza cultural y literaria, el manejo tecnológico. Emerge así un modelo educativo que busca deliberadamente crear interconexión, abrazar la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad en la búsqueda de soluciones e iniciativas, y generar liderazgo.

Para responder a las crecientes demandas de la sociedad y del mercado laboral es necesario el desarrollo del pensamiento crítico, del pensamiento sistémico, de la creatividad e innovación, del emprendimiento social y empresarial, de las

habilidades blandas de colaboración y trabajo en equipo, de comunicación y resolución de problemas, de la competencia digital en sus diversas manifestaciones y de la competencia ética y sentido de responsabilidad, además de una opción clara por el desarrollo del liderazgo.

Esta educación debería fomentar funciones de nivel cognitivo superior y habilidades interpersonales y multiculturales. Estas deberían formarse en los adultos y, de igual manera, en los niños y jóvenes que participan en el proceso educativo. Así podrán involucrarse plenamente en la realidad mundial y capacitarse para afrontar los retos actuales, para mejorar las condiciones de la humanidad y para transformar las realidades coyunturales hacia un mejor estado y nivel.

Un proyecto integral para la educación global debería prestar profunda atención a la formación de un ser humano consciente, responsable y corresponsable de los grandes temas, oportunidades y retos sociales, culturales, políticos, económicos, religiosos y éticos que asume la humanidad en estos momentos. Para ello, es necesario apuntalar algunos aspectos fundamentales:

- a) incrementar la conciencia global, que ayude a comprender mejor la complejidad de los problemas y retos mundiales como la justicia social, los derechos humanos, los derechos de la mujer, la desigualdad económica o los retos de la ecología integral, entre otros;
- b) mejorar la capacidad de ver el mundo desde diferentes perspectivas, de forma interdependiente y respetando la diversidad, reconociendo tradiciones, culturas y visiones religiosas;
- c) aprender unos valores importantes que agregan valor como son la interdependencia, interculturalidad, la cooperación, la solidaridad, la justicia, la empatía, la diversidad, la participación cívica activa, el pensamiento crítico-creativo y la sostenibilidad;
- d) desarrollar una conciencia holística, que reconoce la dimensión espiritual de la humanidad y del ser humano.

Hacia un liderazgo educativo crítico, ético y servicial

Ante un contexto tan complejo y paradójico, el liderazgo es crucial en este mundo globalizado y competitivo para preparar a los ciudadanos ante los desafíos y las oportunidades de este entorno global. De igual forma, la importancia de la formación de los líderes es importante. Muchas de sus acciones y decisiones ayudan a desarrollar una mejor adaptación a este mundo complejo y dinámico.

Afirma Leal Afanador (2021):

[...] Nuestros líderes viabilizan la comprensión del mundo globalizado, enfatizando en las regiones el necesario dinamismo de los procesos de transformación exigidos por nuevos tiempos, espacios y relaciones interculturales. Así, responden al desafío de la globalidad, la competitividad, y de la descentralización de los diferentes territorios, como actores protagónicos de su propio desarrollo y del desarrollo de las diversas comunidades inmersas. (p. 164)

El liderazgo tiene una fuerza dinamizadora, transformadora e iniciadora que se precisa ante los desafíos contemporáneos. Tal vez sea necesario inclusive remarcar que la formación de un liderazgo educativo en tiempos de globalización requiere un acercamiento holístico, cualificado y ético. Es preciso impulsar una perspectiva humanista, crítica, ética y servicial que permita afrontar los grandes retos actuales en sus posibilidades, paradojas y contradicciones. La base ética de este liderazgo está fundamentalmente basada en integración progresiva de las perspectivas éticas del cuidado, de la donación, de la justicia y de la visión crítica. Y, para este artículo, todo ello se combina en la opción consciente por el servicio, por servir primero. Esto es urgente.

Tal vez quepa destacar aquí las palabras de Mikhail Gorbachev, en una entrevista relatada por Puffer (como se cita en Gutiérrez Blanco, 2003, p. 25), en la que afirmaba: "El problema del liderazgo es de importancia urgente. La gente habla de este vacío en el liderazgo... Siempre he tratado de unir y vincular la moral y la política... los valores fundamentales...".

Responder a la globalización y a una educación

global, en un intento crítico y humanista, exige una preparación y disposición particular de los líderes educativos y, por lo tanto, de su enfoque de liderazgo. Dado que la globalización, pese a dar actualmente muestras de neoconservadurismo político (Flew, 2020) o compitiendo con el proteccionismo económico, será el paradigma que siga prevaleciendo en las próximas décadas, es necesario construir un modelo de liderazgo que aproveche las oportunidades y mitigue las limitaciones de este enfoque. Partiendo de la ética del cuidado, es importante visualizar un liderazgo que sea capaz de cuidar de las personas, de integrar y sanar las comunidades, de desarrollar instituciones y equipos ágiles, preparados y adaptados al tiempo contemporáneo, de impulsar el desarrollo de visiones futuras y de ser capaz poner el servicio en el centro ético de su acción.

A continuación, se exploran algunas perspectivas de un modelo de liderazgo ético y servicial para un mundo globalizado.

Recuperar el liderazgo: una opción consciente

Una de las responsabilidades primarias de los sistemas educativos es la de contribuir al desarrollo de personas capaces de comprender y contribuir al mundo contemporáneo desde una perspectiva constructiva a la vez que crítica. En este sentido, se hace necesario recuperar la reflexión sobre qué tipo de ciudadano, de sociedad, de mundo global y de educación es adecuado fomentar. Esta consideración lleva a un terreno importante de debate y construcción conjunta, que es más trascendental que nunca en estos momentos.

Para ello, es preciso recuperar el liderazgo educativo en este debate y reconocer que la educación no es simplemente la copia de la hoja de ruta de la globalización sino su propio balance y contrapeso crítico. El liderazgo educativo debería hacer un aporte consciente a esta transformación y se propone que sea desde una opción por el servicio. El liderazgo, que va más allá de la simple gestión, busca influir en cambios y transformaciones asumiendo su responsabi-

lidad y ofreciendo una visión proactiva para su organización y la sociedad. Es un liderazgo que reconoce la centralidad de la persona en cualquier proyecto y la responsabilidad de empoderar sus capacidades. Es un liderazgo que apunta al sentido de pertenencia, cuidado y comunidad. Posee una mentalidad de crecimiento. Para alcanzarlo, primero, se toma una opción consciente por liderar y, liderando, por servir primero. Esta es una opción que impulsa hacia un ámbito donde liderazgo, ética y praxis se entrelazan para mejorar las personas, las comunidades y la sociedad local y global.

Desde el punto de vista personal, el camino de un líder también se realiza a través de decisiones conscientes (Greenleaf, 2002). Cada momento es una invitación a estar atento a la realidad personal (autoconciencia), a la realidad que le rodea (conciencia de equipo, conciencia organizacional), a la realidad del medio ambiente (conciencia situacional), a la realidad cultural y social (conciencia cultural y social), y a la realidad ecológica (conciencia medio ambiental).

En el corazón del liderazgo está una persona que es capaz de asumir los retos y riesgos de sus acciones y decisiones. Es capaz de involucrarse en la solución de los problemas y de mostrar una actitud empática, crítica y transformadora de las realidades y de las personas (Wheatley, 2017). También, es capaz de responsabilizarse por el bien institucional y de la sociedad. Es capaz de crear visiones de futuro y poner los medios para alcanzarlas. Es capaz de asumir una identidad institucional y desarrollarla en su organización.

A partir de su núcleo consciente y de su conocimiento profesional, introduce cambios e iniciativas para el mejoramiento, la adaptación o la transformación. Esto está ligado al desarrollo de su potencial como persona en cualquiera de las funciones que tiene. A partir de este grado de calidad, se afrontan las diversas tareas y acciones que transforman el liderazgo en un proceso de cambio que influye profundamente en la realidad.

Es una decisión ética

“La ética es central al liderazgo, y los líderes

ayudan a establecer y reforzar los valores organizacionales", afirma Northouse (2013, p. 428). Como el autor indica, los líderes portan una serie de valores, creencias, convicciones que influyen y modelan frente a la organización. Por el proceso de influencia, la transmisión explícita o implícita de estos se realiza de manera constante, bien sea para su reforzamiento o su alteración. Esto señala una responsabilidad del líder para vivir desde unos altos estándares de ética, de desarrollo de valores, y para impulsar esta dinámica entre los seguidores, como ya había teorizado Burns (1978). Greenleaf (2002) argumenta, por su parte, que este proceso debe estar centrado en una alta consideración por las personas, desde una ética del cuidado, con una perspectiva del crecimiento y desarrollo, que ubica el servicio como un valor central del liderazgo y como el auténtico corazón ético del mismo.

Partiendo de esta visión, surgen preguntas a plantearse: ¿Cuál es la contribución de liderazgo educativo a las propuestas y retos de la educación en un mundo globalizado? ¿Qué perfil de liderazgo es necesario para desarrollar las organizaciones en medio del contexto de la globalización? ¿Cuáles son los retos éticos de un mundo globalizado para los cuales el liderazgo educativo es una fuerza transformadora y crítica? ¿Puede o debe el liderazgo educativo impulsar un proyecto político, social y cultural basado en el cuidado y bienestar de todas las personas y sus comunidades, de la sociedad y en el mundo?

Estas cuestiones y otras abordan lo que entendemos por tarea medular del liderazgo. Sus respuestas se dan en el contexto de las paradojas y contradicciones de la globalización. El liderazgo educativo puede ser una fuerza ética, construida sobre una acción consciente, visionaria y deliberada, que permita desarrollar procesos en educación y en la sociedad global y local. Esta perspectiva supera la instrumentalización del ser humano para fines económicos o políticos. Impulsa un proyecto humanizador universal, fundamentado en los valores y derechos humanos, en el desarrollo de comunidades integradoras e interconectadas, y en el valor de la libertad y

la inclusión. Este amplio proyecto social global está en la visión de fondo y se construye progresivamente en la realidad local y en las redes educativas.

El líder debe cuestionarse sobre sus convicciones profundas, sus pensamientos y actitudes y sobre sus acciones y las consecuencias de estas, pensando en el impacto superior que tengan. Greenleaf (1997) afirma:

Las fuerzas del bien y del mal en el mundo son impulsadas por los pensamientos, actitudes y acciones de los seres individuales. Lo que ocurra con nuestros valores y, por tanto, con la calidad de nuestra civilización en el futuro, estará determinado por las concepciones de los individuos que nazcan de la inspiración. Tal vez sólo unos pocos reciban esta inspiración (*insight*) y el resto aprenda de ellos. La esencia misma del liderazgo, ir por delante para mostrar el camino, deriva de una apertura a la inspiración mayor de lo habitual. (p. 28)

Como consecuencia, el liderazgo educativo – que cuida particularmente de las personas en las escuelas y centros de formación académica de diversos niveles o en las obras sociales distribuidas en diferentes comunidades, particularmente aquellas azotadas por situaciones de desventaja, marginación, violencia o pobreza – debe enfrentar con valentía las preguntas fundamentales que definen su propio carácter moral, su orientación ética y su intuición de futuro.

Sus repuestas vienen, no de un simple esfuerzo lógico, sino de una percepción intuitiva del valor inherente del servicio en el proceso de liderazgo y de su íntima relación ética, que lo conecta a la vida personal, social y global. También, se conforma desde una intuición espiritual, dentro de la tradición cristiana, en la contemplación de Jesús como líder de servicio, con una hondura ética fundamental.

Entre los elementos que emergen bajo el prisma ético se destacan el respeto a la integridad de la persona humana, el cuidado del medio ambiente, la integridad, la honestidad y la apertura. Robinson y Smith (2014) indican, que, desde la perspectiva crítica y espiritual del eco-liderazgo, se fortalecen algunas dimensiones: el corazón ético para valorar a las personas, su bienestar, su

desarrollo, su inclusión; un profundo sentido de interconexión; capacitar a través de la delegación y el empoderamiento; actuar con integridad; ser decididos y tomar riesgos.

Un liderazgo ético resignificado orientado al servicio

Dada la naturaleza compleja de la globalización y su influencia en las organizaciones y sistemas sociales, es importante ofrecer una orientación práctica de cara al desarrollo de una opción humanista y no instrumentalizadora del liderazgo. Basado en los principios del cuidado, del crecimiento de las personas y de la creación de comunidad como principales fuerzas dinamizadoras del liderazgo, la opción por un liderazgo ético-servicial parece recoger, si no todo, al menos una de las profundas aspiraciones que son beneficiosas para parte de los dilemas y paradojas de la globalización, entre otros, el problema de fracturas culturales, la instrumentalización deshumanizadora de la persona, pérdida del horizonte comunitario y cultural o una pragmática centrada en resultados. Morgan (2020) plantea esta realidad:

Tómese un momento y piense en lo que significan estas cifras: que la gran mayoría de los empleados de todo el mundo acuden a trabajar cada día para y con líderes que, en su opinión, no son exploradores, chefs, servidores o ciudadanos del mundo. ¿Cómo podemos ser dirigidos por personas que no practican la curiosidad, la humildad y la vulnerabilidad, la orientación al servicio, el aprendizaje perpetuo, la adopción de la tecnología, el pensamiento global, la agilidad y la flexibilidad, la motivación y la atención, la mentalidad de crecimiento, la apertura mental y la aceptación de la diversidad? ¿Qué tipo de entorno crea esto para los miles de millones de empleados de todo el mundo que trabajan para este tipo de líderes? Deberíamos estar furiosos, decepcionados y, sinceramente, avergonzados de que este sea el tipo de mundo en el que trabajamos. Pero, sobre todo, deberíamos estar decididos y tener la esperanza de que podemos cambiar. Estas mentalidades no son sólo "buenas para tener", son cruciales para su éxito como líder y, a escala, para el mayor éxito de su organización. Hemos creado una plantilla de zombis, pero afortunadamente existe una cura, si usted, como líder, está dispuesto a aplicarla. (p. 170)

El principio fundamental de este liderazgo es,

como se vio anteriormente, una opción ética: servir y servir primero. Surge, según Greenleaf (2008), de un sentimiento natural, que evoluciona hacia una decisión consciente que lleva a liderar (servir primero). Este liderazgo está en contraste con un liderazgo centrado en el poder (liderar primero), bajo el principio del control y la autorreferencia. A partir de esta opción consciente, el líder está pendiente de las necesidades fundamentales de las personas, particularmente de los miembros de su equipo u organización, así como de sus posibilidades de crecimiento y desarrollo. La tarea primaria de líder es servir y cuidar a las personas para que puedan florecer y desarrollar su plenitud mientras construyen una comunidad integrada y generan una corriente positiva que los vuelve a ellos mismo servidores. Así, desde lo concreto de las personas hasta lo general del mundo, cada individuo e institución puede contribuir al bien mayor de los otros y de la humanidad. Para poder hacer efectivo este enfoque, es importante anteponer las necesidades de los seguidores al propio interés.

Nada más útil que realizar un examen ético complejo y simple a la vez: ¿Crecen las personas a las que sirves como personas? ¿Mientras las sirves, se vuelven más sanos, más sabios, más libres, más autónomos y proclives a ser servidores? ¿Y cuál será el efecto sobre los menos privilegiados de la sociedad? ¿Les beneficiará o al menos no les perjudicará? (Greenleaf, 2008).

De esta forma, el liderazgo educativo ético y servicial se transforma en una empresa de envergadura moral mientras influye en los procesos y respuestas a la globalización. Ya sea, desde una visión personal del líder como desde una visión institucional u organizacional, se hace necesario asegurar que las decisiones educativas reflejen una prioridad por las personas y su cuidado, y una particular dimensión ética por la atención a los menos privilegiados. Robinson y Smith (2014) precisan a este respecto:

No obstante, en términos éticos está claro que la idea va más allá de los principios universales de Burns, hacia principios centrados en el altruismo y el cuidado. Como tal, busca desarrollar una mayor atención a las perso-

nas en las organizaciones, un enfoque más holístico que tenga en cuenta una conciencia más amplia, así como la reflexión racional y el desarrollo de la comunidad y la cultura, además del crecimiento individual. Esto incluye una apreciación del bien común, pero también niveles más amplios de conciencia del entorno social y físico, y formas de responder mutuamente. (p. 45)

Un liderazgo educativo que genera significados holísticos en un mundo global

En un mundo globalizado, el liderazgo es un generador de significados, que son holísticos e incluyen la ética y la espiritualidad en la dinámica de toma de decisiones y en la creación de futuros. El líder desarrolla la capacidad de responder a ambientes sociales complejos y rápidamente cambiantes. Por ello, es capaz de ofrecer una narrativa que conlleva aspectos cognitivos, afectivos y relacionales; una narrativa que sea capaz de ofrecer significados válidos a la experiencia vivida y sentida, y a los procesos de cambio o transformación que afectan la ambiente interno o externo.

La ética y la espiritualidad fortalecen la identidad personal, comunitaria, institucional y organizacional. Ambas ayudan a desarrollar una praxis coherente y acertada, e interactúan para inspirar y orientar nuestro "modo" del dirigir, animar o gobernar (Anderson & Sun, 2017). Ambas nos ayudan a "habitar" nuestro espacio y nuestro tiempo. (Gutiérrez Blanco, 2022, p. 368)

El desarrollo de la identidad y del propósito común de una organización es uno de los focos de acción de liderazgo ético-servicial y está relacionado directamente a una comprensión superior del sentido de una institución, sus metas y cómo influye en un contexto "glocal" (Fundéu-RAE, 2024). Con la perspectiva de un liderazgo de servicio, esta comprensión superior no solo está enfocada en el servicio al equipo o las personas de la organización, sino en una visión ulterior y más amplia, que promueve un bien superior y más amplio, el servicio a una sociedad global más grande, pública y compleja.

Esta creación de sentido se articula mediante diálogos críticos y participativos en los cuales

se comparten ideas, posibilidades, sueños y aspiraciones; donde se clarifican y actualizan los valores éticos esenciales para iluminar la praxis; donde se fomentan la integración, la interconexión y la interdependencia; y donde se articula la creación compartida. Finalmente, es el espacio donde se convoca una auténtica comunidad, unida por un propósito fundamental, articulada en un conjunto de valores, motivada por un sentido de servicio transformacional y crítico, conectada hacia un bien mayor, impulsada por unas narrativas comunes y consolidada como un espacio de crecimiento, de cuidado y de sentido comunitario. En otras palabras, una comunidad holística y trascendente, impulsada por un valor superior y enriquecida por una conexión viva entre espiritualidad – en su sentido más amplio – y servicio. Como afirman Robinson y Smith (2014):

En el núcleo de la espiritualidad de la que hablamos aquí está la capacidad de apreciar al otro en toda su ambigüedad o en ser el mismo y el diferente (Robinson et al. 2003, p. 47). Dicha valoración tiene que ver a su vez con el significado trascendental de mi relación con el entorno social y físico y proporciona la base para la identidad, la fe, la esperanza y el propósito. (p. 75)

En algunas instituciones religiosas, esa función la ejerce el "carisma", que distingue el "modo" de aproximación personal, comunitario y profesional, las convicciones más profundas y las perspectivas trascendentes, así como las narrativas compartidas, los valores esenciales del talento educativo y la comprensión y acción crítica sobre la sociedad y el mundo. Subsiste en el "carisma", por lo tanto, una visión de las virtudes y de la ética de las virtudes que son una referencia para una comunidad de práctica. Este núcleo carismático y ético acuerpa y envuelve el liderazgo y lo impulsa, no solo a vivir esas virtudes y narraciones, sino a acrecentar su vivencia en toda la organización y por parte de cada uno de sus miembros.

El liderazgo educativo, para que sea significativo, necesita generar nuevos significados válidos que nazcan de su raíz carismática o de su núcleo de virtudes con el objetivo de iluminar nuevas narrativas y ofrecer transformaciones profundas

en la organización educativa. Este proceso es creativo e innovador en sí mismo, con un alto valor dialógico e interdependiente, que define dos de las características también esenciales en la creación de significados como son la innovación y la creatividad. Como reflexionan Robinson y Smith (2014, p. 357): "La creación de resultados es en sí misma una forma de trascendencia, de ir más allá hacia algo nuevo. También forma parte de las pruebas y es una parte importante del diálogo y la colaboración".

Avanzando en la comprensión del modelo ético servicial de liderazgo, Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe (2005), en su investigación, destacan el eje central de valorar a las personas, desde un cuidado genuino por su bienestar y desarrollo, basado en la inclusión. Partiendo de ello, el liderazgo ético servicial posee unas características referentes al cuidado de las personas que lo hacen particularmente necesario en tiempos de globalización. Entre ellas, se pueden mencionar: escucha atenta, empatía-compasión, conciencia plena, sanación, crecimiento de las personas y construcción de comunidad.

La escucha. "Servir primero" va unido a "escuchar primero" (Greenleaf, 2002). La escucha permite a los líderes conocer y entender en profundidad las necesidades de las personas de su organización. Solo a través de este ejercicio constante se logra captar en profundidad. La escucha atenta es la puerta de entrada para el desarrollo de una conexión personal y comunitaria; también, para una resolución asertiva de los problemas. En los ambientes educativos, es fundamental para entender las realidades concretas. El líder servicial educativo asegura espacios de escucha personal, institucional, social y global. Esta atención le permite conocer y comprender para luego proponer iniciativas y soluciones acertadas. Para atemperar las decisiones, la escucha y la conciencia plena ayudan a los líderes educativos de manera decisiva.

La empatía – diversidad, inclusión y compasión – en el aprecio por el otro. La empatía es importante para crear compromiso entre las personas. Ayuda a reconocer al otro y aceptarlo con

su unicidad y singularidad. La empatía evidencia la comprensión de las circunstancias de las personas en su realidad particular. De acuerdo con Robinson y Smith (2014), supone una conciencia de los otros y de sus necesidades, que no significa identificación total (simpatía) sino que permite una distancia apropiada entre el yo y el otro. Al mismo tiempo, la empatía supera simplemente su comprensión como una técnica del liderazgo y va más allá para crear una vinculación relacional positiva, no impositiva ni manipuladora. En un mundo globalizado, las organizaciones están integradas por individuos de diversas culturas y perspectivas. Los líderes serviciales aprovechan y enriquecen esta diversidad, al tiempo que crean entornos de trabajo más colaborativos e inclusivos. La compasión es una opción moral por ayudar al otro a partir de esta "responsabilidad compartida" en el cuidado.

Conciencia plena. Los líderes son personas con alto nivel de conciencia. Profundizan en la conciencia clara de sí mismos, de su organización y del mundo en el que viven. Más allá de una percepción simplista de la realidad o de sí mismos, el liderazgo en un mundo complejo y globalizado comienza por la conciencia personal (cualidades, capacidades, fortalezas, debilidades) y continúa con la conciencia organizacional, cultural, social y ecológica. Esta conciencia está vinculada a una perspectiva ética. Afirma Bass (1998) que los líderes incrementan la conciencia de lo que es correcto, bueno, importante y bello. Así ayudan a elevar hacia una mayor madurez moral y mover a los seguidores más allá de su interés personal hacia el bien de los otros, de la organización y de la sociedad. Esto les convierte en auténticamente transformacionales.

Sanación y resiliencia. Wheatley (2017), de forma provocativa, indica que el liderazgo es una fuerza decisiva para "restaurar" la sanidad de ambientes y vidas. Con esta perspectiva, el líder actúa deliberadamente desde una perspectiva de regeneración positiva de relaciones y a despertar a una conciencia clara de los niveles de "curación" (interpersonal, del equipo, social o cultural). El líder servicial debe desarrollar las

destrezas para brindar apoyo emocional, resolución de conflictos y de traumas. Es importante, en comunidades multiculturales, atender la sanación histórica, cultural y social, nicho de segregación, exclusión y prejuicios. De igual forma, en sintonía con *Laudato Si* (Papa Francisco, 2020), el líder promueve el cuidado del medio ambiente y su protección, con una visión ecosistémica e integral.

La resiliencia es, dentro del marco de la globalización, una cualidad importante. Es la cualidad interior para saber navegar con resistencia y esperanza espacios tormentosos, inciertos y no lineales, donde, con frecuencia, las personas experimentan ansiedad e incerteza. Esta actitud no es solo aplicable al liderazgo, sino que es una importante habilidad personal y para las instituciones educativas como contenido formativo para enfrentar las fracturas del mundo contemporáneo.

Mentalidad de crecimiento. El crecimiento de las personas es un factor primario del liderazgo servicial. Los líderes impulsan acciones y estrategias que permitan el crecimiento de las personas en sus capacidades, en el mejoramiento de sus cualidades y en su desarrollo personal y profesional. Les apoyan y ayudan a empoderarse. Los líderes dan oportunidades de crecimiento mediante el aprendizaje continuo, la mentoría y el "coaching". Además, aseguran un clima positivo que fomenta el bienestar. Poseen y desarrollan una mentalidad de crecimiento en sus equipos y en su organización.

Creación de comunidad. Los líderes crean deliberadamente ambientes colaborativos, empáticos e inclusivos para que las personas puedan colaborar y alcanzar las metas juntas. Son responsables de identidad compartida y de construir comunidad. Para ello, desarrollan una visión común y un propósito. Fomentan la inclusión y el sentido de pertenencia, así como la colaboración y el trabajo en equipo. Mediante la comunicación y la conexión, logran cohesión en torno a unas metas comunes.

Un liderazgo interconectado

El liderazgo para un mundo global necesitar ser un liderazgo interconectado, que fomenta redes, interdependencia y conectividad, como argumenta Western (2019). Necesita desarrollar una mentalidad amplia y global, al tiempo que evita el aislacionismo. Los líderes conectan y interconectan local y globalmente sabiéndose que son parte de una globalidad más amplia y sistémica. El líder debe ser una persona "que conecta" y fomenta la adaptación. Atender y comprender la diversidad hacen el liderazgo más enraizado, equilibrado y con más impacto. Esta interconexión es interna y externa. Hacia dentro, el liderazgo ayuda a crear relaciones y redes internas. En lo exterior, impulsa redes y alianzas con otras personas, organizaciones y entidades para aprovechar las oportunidades y ofrecer mejores servicios. Estas interconexiones reconocen la existente interdependencia actual. Mediante un liderazgo servicial, apoyados en el principio de creación de comunidad, se desarrollan organizaciones que distribuyen el liderazgo, fomentan la autonomía, la creatividad, la participación y facilitan una gestión ágil y responsable. Todo esto se encuentra basado en un consolidado sentido de conexión y pertenencia.

En el campo educativo, esta interconexión es una riqueza importante para las organizaciones educativas. Entre las oportunidades están el desarrollo del trabajo en redes internas y externas, las posibilidades de diseminación y adquisición del conocimiento, la incidencia política y social, el intercambio de estudiantes y académicos, entre muchas otras.

En un contexto de globalización y en un mundo BANI² (Cascio, 2020; Kondrashkina & Novichkova, 2024), la interconexión ayuda al liderazgo a realizar movimientos y cambios claves:

- a) la adaptabilidad y resiliencia;
- b) de la educación localista a una visión colaborativa en lo "inter";

² Mundo BANI. Por sus siglas en inglés: Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible (Frágil, Ansioso, No-lineal, Incomprensible). Sucede al mundo VUCA.

- c) de la subsistencia a una red de innovación y creatividad;
- d) de los equipos monoculturales a los equipos interculturales;
- e) del liderazgo funcional al liderazgo conectado, distribuido y servicial.

Los líderes serviciales favorecen estos movimientos y la transformación en sus equipos y en sus organizaciones educativas. Para ello, construyen una rica y sólida cultura organizacional, promueven una comunicación efectiva y desarrollan una dinámica de aprendizaje continuo.

Los líderes serviciales facilitan relaciones en un marco de colaboración, se preparan para integrarse efectivamente en equipos internacionales y para crear o participar en alianzas y redes globales. Esto les permite robustecer las conexiones de sus instituciones educativas y favorecer acuerdos, opciones educativas e intercambio de experiencias e información.

Los líderes serviciales promueven la cultura de la innovación, el emprendimiento y la creatividad. Las personas pueden contribuir abiertamente con las ideas y propuestas, que se reconocen e impulsan. La globalización educativa genera la necesidad de innovar y ser creativos. Es una necesidad que surge de una realidad educativa cada vez más competitiva.

Un liderazgo ético

El momento contemporáneo parece, de nuevo, exigir una perspectiva de liderazgo con una raíz ética. El liderazgo es, ante todo, una decisión ética más que un simple proceso sociológico, una exigencia evolutiva o una consecuencia funcional. El liderazgo emerge auténticamente en la expresión de visiones y posibilidades vinculadas a unos valores. Por ello, la fuente ética da sentido a la construcción social de un grupo y lo lanza hacia un futuro marcado por una perspectiva de optimismo y esperanza, de cambio y transformación, de consecución última de finales superiores.

En este contexto histórico de un mundo definido por su fragilidad, ansiedad, no-linealidad e incomprensibilidad (Cascio, 2020), se ponen

en cuestionamiento muchas de las conquistas sociales logradas en el pasado y la solidez de los derechos humanos, así como de un proyecto para la humanidad (Papa Francisco, 2020) que se hace concreto en cada situación nacional o local.

En tiempos de ambigüedad y rápido avance tecnológico, se vuelven necesarios factores especialmente críticos para subsistir y para tener una prosperidad sustentable. Estos son:

- 1) la viabilidad ecosistémica (alineación y relevancia en las circunstancias cambiantes);
- 2) la conceptualización y aprendizaje generativo (retar continuamente lo que conocemos y adaptarse rápidamente en medio de la complejidad);
- 3) convivencia auténtica (la capacidad para sustentar y expresar un diálogo coherente interno como guía para la acción).

A partir de estos tres elementos, los líderes serviciales están comprometidos con la responsabilidad ética y social de sus organizaciones educativas. Con una mayor conciencia de los problemas globales, ellos asumen el compromiso de operar éticamente y de aportar hacia la sostenibilidad de las organizaciones y del mundo, así como al desarrollo de la justicia social y el reconocimiento de la dignidad de las personas. En un mundo globalizado, esto supone liderar las organizaciones educativas con un corazón ético basado en el respeto, en la participación activa, en el sentido de responsabilidad (corresponsabilidad) y en la sensibilidad a la diversidad cultural.

Los líderes serviciales en educación refuerzan la integridad, responsabilidad comunitaria y social – particularmente enfocada en los estudiantes, sus realidades y en sus comunidades educativas –, sensibilidad cultural, humildad, transparencia y empatía. Ellos articulan el valor de la justicia que debe asegurar una positiva equidad entre las personas y evitar conductas injustas o discriminatorias. Defienden y promueven los Derechos Humanos, base común del acuerdo social. Modelan los valores de su comunidad. Con su conciencia eco-sistémica, actúan para

hacer sostenibles los equipos e instituciones a largo plazo y mitigar el impacto medioambiental y social. Desarrollan una perspectiva crítica lo que les permite desmontar visiones, cuestionar modelos y estereotipos, con el fin de lograr comunidades con un alto estándar ético. Asumen la ética profesional y desarrollan la competencia ética en toda su institución (Gutiérrez Blanco, 2022). Guiados por el principio del servicio, asumen la responsabilidad organizacional y el impacto positivo que debe tener en la sociedad y el beneficio que generarán, incluyendo a los más necesitados en ella. Estos líderes ayudan a la solución de los dilemas morales y a orientación ética general sus instituciones. Este aspecto es esencial para poder navegar en tiempos de globalización donde la educación en sí misma y las organizaciones educativas en general asumen enormes retos provenientes de la complejidad, desafíos y fracturas éticas de este tiempo.

Un liderazgo con "pre-visión" y competencia

Los líderes son personas visionarias, "pre-visoras". Ante la realidad, anticipan una visión inspiradora. Tienen una propuesta de futuro para sus equipos e instituciones. Esta es una cualidad fundamental, clave, en el liderazgo servicial. Articular una visión significa "escuchar" atentamente a la realidad de nuestras instituciones, desde sus fortalezas y debilidades, y a la realidad externa, en sus oportunidades y amenazas. Es un aprendizaje anticipatorio (Burke, 2021). Significa diseñar estrategias y crear una visión estratégica que sea realmente transformadora y positiva. Como Greenleaf (2008) afirma:

La previsión es la *ventaja* que tiene el líder. Una vez que pierde esta ventaja y los acontecimientos empiezan a forzarle, sólo es líder de nombre. No está liderando, está reaccionando a los acontecimientos inmediatos y probablemente no será líder por mucho tiempo. (p. 332)

En la compleja, diversa y competitiva globalización, los líderes servidores tienen que ser personas con una gran "pre-visión", proactiva más que reactiva, que permita anticipar escenarios

futuros y ofrecer respuestas adecuadas. Como indica Burke (2021, p. 88), "la función de liderazgo en un contexto de futuros es importante porque te permite examinar el futuro que realmente deseas y dar prioridad a las acciones para lograrlo, así como mejorar simultáneamente el presente".

Para ello, el liderazgo educativo debería estar cualificado y poseer una "conceptualización" suficiente. Si la previsión es la ventaja del líder, la cualificación y la conceptualización son parte de sus recursos. La cualificación le ayuda a tener las herramientas prácticas y académicas para desarrollar su función. El líder cualificado conoce de planificación estratégica, gestión ágil, recursos humanos, presupuesto, etc. En el campo de educativo, además, posee las competencias educativas necesarias para gestionar una institución como tal. Está actualizado en tendencias y se mantiene en constante renovación. Por otro lado, es una persona que posee una rica "conceptualización", entendida como la capacidad para navegar en contextos y situaciones complejas, que exigen articular factores y posibilidades, en la búsqueda soluciones viables y proactivas. Los problemas complejos requieren soluciones multidimensionales y multifacéticas que exigen una rica conceptualización.

Conclusión

El liderazgo educativo es determinante para el desarrollo de una educación global. El liderazgo que se precisa en este tiempo complejo es un liderazgo caracterizado por el servicio y la raíz ética, visionario, holístico y, por ende, espiritual, que cuida de las personas y que está plenamente capacitado para responder proactivamente a la construcción educativa de una plena y crítica ciudadanía global.

Referencias

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a new direction. *Leadership*, 1(1), 51-71. <https://doi.org/10.1177/174271500504935>

- Awosusi, A. A., Kutlay, K., Altuntaş, M., Khodjiev, B., Agyekum, E. B., Shouran, M., Elgbaily, M., & Kamel, S. (2022). A roadmap toward achieving sustainable environment: Evaluating the impact of technological innovation and globalization on load capacity factor. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063288>
- Bass, B. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. B. Ciulla (Org.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169–192). Praeger.
- Betz, J., & Hein, W. (2023). *Globalization: Prerequisites, effects, resistances*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bilal, A., Li, X., Zhu, N., Sharma, R., & Jahanger, A. (2021). Green technology innovation, globalization, and CO2 emissions: recent insights from the OBOR economies. *Sustainability*, 14(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su14010236>
- Bongard, J., & Levin, M. (2021). Living things are not (20th century) machines: updating mechanism metaphors in light of the modern science of machine behavior. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fevo.2021.650726>
- Burke, R. (2021). Anticipatory action learning, leadership, strategy and foresight: Creating a successful future while enhancing results today. *Journal of Futures Studies*, 25(3), 85–92.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cascio, J. (29 Abr. 2020). *Facing the age of chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Castañeda, E., & Shemesh, A. (2020). Overselling globalization: The misleading Conflation of economic globalization and immigration, and the subsequent backlash. *Social Sciences*, 9(5), 1–31. <https://doi.org/10.3390/socsci9050061>
- Eriksen, T. H. (2020). *Globalization: The key concepts*. Routledge.
- Faia, E., Laffitte, S., Mayer, M., & Ottaviano, G. I. (2020). *Automation, globalization and vanishing jobs: A labor market sorting view*. London School of Economics and Political Science.
- Flew, T. (2020). Globalization, neo-globalization and post-globalization: The challenge of populism and the return of the national. *Global Media and Communication*, 16(1), 19–39. <https://doi.org/10.1177/1742766519900329>
- Friedman, T. (2005). *The world is flat*. Farrar, Straus & Giroux.
- FundéuRAE. (2024). *Glocal*. <https://www.fundeu.es/recomendacion/glocal-termino-valido/>
- Gratton, L. (2022). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. Harvard Business Review Press.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness: The Eucharist as theater* (25th anniversary ed.). Paulist Press.
- Greenleaf, R. (2008). *The servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gutiérrez Blanco, L. C. (2003). *Hacia un liderazgo ético* [Tese de doutorado não publicada]. Universidad de Puerto Rico.
- Gutiérrez Blanco, L. C. (2022). La sabiduría ética y espiritual en el liderazgo. In L. C. Gutiérrez Blanco (Org.), *Voces Maristas: Ensayos sobre liderazgo servicial y profético* (pp. 365–404). Instituto de los Hermanos Maristas.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
- Jones, B. B., & Brazzel, M. (2014). *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (2nd ed.). Wiley.
- Kellner, D. (2021). Globalization, technopolitics and revolution. In D. Kellner (Org.), *Technology and democracy: toward a critical theory of digital technologies, technopolitics, and technocapitalism* (pp. 153–177). Springer.
- Kondrashkina L. R., & Novichkova N. M. (2024). BANI World: A new reality and educational meanings. *Development of education*, 7(1), 36–42. <https://doi.org/10.31483/r-109426>
- Le, H. P., & Ozturk, I. (2020). The impacts of globalization, financial development, government expenditures, and institutional quality on CO2 emissions in the presence of environmental Kuznets curve. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(18), 22680–22697. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08812-2>
- Leal Afanador, J. A. (2021). *Educación, virtualidad e innovación: Estudio de caso para la consolidación de un modelo de liderazgo en la educación incluyente y de calidad*. Sello Editorial UNAD.
- Maturana, H. R. (1975). The organization of the living: A theory of the living organization. *International Journal of Man-machine Studies*, 7(3), 313–332. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(75\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(75)80015-0)
- Morgan, J. (2020). *The future leader: 9 skills and mindsets to succeed in the next decade*. Wiley.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Nwankwo, F. C., & Arimitan, G. (2021). The internet as a global tool for homogenization and hybridization. *Innovative Journal of Arts and Social Sciences*, 2(1), 18–33.
- Papa Francisco. (2020). *Fratelli tutti: Sobre la fraternidad y la amistad social*. Libreria Editrice Vaticana. https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html

Raihan, A., Rashid, M., Voumik, L. C., Akter, S., & Esquivias, M. A. (2023). The dynamic impacts of economic growth, financial globalization, fossil fuel, renewable energy, and urbanization on load capacity factor in Mexico. *Sustainability*, 15(18), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su151813462>

Rizvi, F., Lingard, B., & Rinne, R. (2022). Reimagining globalization and education: An Introduction. In F. Rizvi, B. Lingard & R. Rinne (Orgs.), *Reimagining Globalization and Education* (pp. 1-10). Routledge.

Robinson, S., & Smith, J. (2014). *Co-charismatic leadership: Critical perspectives on spirituality, ethics and leadership*. Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.006>

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House Books.

Siregar, I. (2022). Language response as a cultural element to globalization. *Lakhomi Journal Scientific Journal of Culture*, 3(1), 8-18. <https://doi.org/10.33258/lakhomi.v3i1.619>

Torres, C. A., & Bosio, E. (2020). Global citizenship education at the crossroads: Globalization, global commons, common good, and critical consciousness. *Prospects*, 48(3), 99-113. <https://doi.org/10.1007/s11125-019-09458-w>

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.

Verger, A., Steiner-Khamsi, G., & Lubienski, C. (2017). The emerging global education industry: Analysing market-making in education through market sociology. *Societies and Education*, 15(3), 325-340. <https://doi.org/10.1080/14767724.2017.1330141>

Western, S. (2019). *Leadership: A critical text*. Sage.

Wheatley, M. J. (2017). *Who do we choose to be?: Facing reality, claiming leadership, restoring sanity*. Berrett-Koehler Publishers.

Zajda, J. (Org.). (2020). *Globalisation, ideology and education reforms: Emerging paradigms*. Springer Nature.

Luis Carlos Gutiérrez Blanco

Doutor em Educação, mestre em Administração e Supervisão Educativa, licenciado em Ciências Religiosas e em Teologia e vigário geral da Rede Marista – Prov. América Central.

Endereço para correspondência

LUIS CARLOS GUTIÉRREZ BLANCO

Piazzale Marcellino Champagnat, 2
00144, Roma, Itália

Os textos deste artigo foram revisados pela Texto Certo Assessoria Linguística e submetidos para validação dos autores antes da publicação.