

LIDERAZGO DE SERVICIO: FUNDAMENTOS Y FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE DEFENSA Y SEGURIDAD

García-Guiu López, Carlos^{1,2}; Vadillo Bengoa, Nerea¹; Laguía González, Ana²; Moriano León, Juan Antonio²; Molero Alonso, Fernando²; Lozano Dicha, Narciso¹; Trujillo Pacheco³, Francisco y Edú Valsania, Sergio⁴.

1: Centro Universitario de la Defensa (Zaragoza); 2: Universidad Nacional de Educación a Distancia; 3: Academia General Militar (Zaragoza); 4: Universidad Europea Miguel de Cervantes.

Resumen: El presente trabajo analiza la importancia del liderazgo de servicio como un modelo de interés para las instituciones y organizaciones que desarrollan un servicio público desde el ámbito de las organizaciones de Defensa y Seguridad.

En una primera parte se explora el concepto de liderazgo de servicio, destacando su origen en la Psicología Social y su evolución hacia un enfoque positivo que promueve el desarrollo de los seguidores y el crecimiento personal.

Posteriormente, se examina el concepto de Liderazgo de servicio a través de documentos de referencia profesional como las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas, el Decálogo del cadete y la doctrina militar en vigor sobre liderazgo en el Ejército de Tierra.

Finalmente, se plantean conclusiones y objetivos de investigación para mejorar la formación y desarrollo profesional de los componentes de las organizaciones de Defensa y Seguridad.

Palabras clave: Liderazgo de servicio, Psicología positiva, Defensa y Seguridad, Fuerzas Armadas.

Abstract: This paper analyzes the importance of Servant Leadership as a model of interest for institutions and organizations that develop a public service from the field of Defense and Security organizations.

The first part explores the concept of Servant Leadership, highlighting its origin in Social Psychology and its evolution towards a positive approach that promotes the development of followers and personal growth. Subsequently, the concept of Servant Leadership is examined through professional reference documents such as the Reales Ordenanzas of the Armed Forces, the Cadet's Decalogue and the military doctrine on leadership in the Army.

Finally, conclusions and research objectives are proposed to improve the training and professional development of the components of Defense and Security organizations.

Keywords: Servant Leadership, Positive Psychology, Defense & Security, Armed Forces.

Liderazgo de servicio: fundamentos y formación en las organizaciones de Defensa y Seguridad

1. Introducción.
2. Liderazgo de Servicio desde la Psicología Social.
3. Liderazgo de servicio en las Fuerzas Armadas.
4. Liderazgo de servicio en el Ejército de Tierra y centros de formación militar.
5. Formación de liderazgo de servicio y su aplicación a las organizaciones de Defensa y Seguridad.
6. Conclusiones y líneas de acción futuras.
7. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Las naciones precisan sectores profesionales que atiendan las necesidades de la comunidad y presten determinados servicios públicos orientados a la sostenibilidad, desarrollo y protección de la sociedad. Se requieren servicios que emanen de la autoridad del Estado para satisfacer las necesidades colectivas a través de instituciones y organizaciones que aboguen por los intereses generales con objeto de favorecer un bienestar común, asegurar la justicia, proteger la libertad democrática y ayudar a impulsar el progreso colectivos.

El servicio público demanda una vocación de entrega y un elevado compromiso personal (Richardson et al., 2023), de ahí la necesidad y empeño de las instituciones públicas por desarrollar una política de motivación personal que posibilite alcanzar una cultura que recompense a sus componentes por el mero hecho de estar satisfechos con el deber cumplido. En el ámbito empresarial y de las organizaciones privadas (Eva et al., 2019; Liden et al., 2014), la orientación de servicio hacia el cliente y la comunidad también se alcanza a través del desarrollo de prácticas de responsabilidad social que han marcado en el ámbito académico un renovado interés por el desarrollo de investigaciones centradas en el *liderazgo de servicio*.

El presente artículo plantea analizar un modelo de liderazgo orientado hacia los seguidores y la sociedad desde las Fuerzas Armadas. Si bien la Seguridad se fundamenta en el desarrollo de un enfoque integral en el que colaboran los diferentes grupos sociales y sectores profesionales, la actividad de las instituciones militares y de las Fuerzas de Seguridad del Estado constituyen un componente nuclear para desempeñar un *servicio público*, como valor determinante para entender la deontología de las profesiones que contribuyen a la Defensa y Seguridad de las naciones.

El liderazgo de servicio que se plantó originariamente en el ámbito de la Psicología Social en los años ochenta (Greenleaf, 1970, 1977) propugna un tipo de líder que fomente el desarrollo de los seguidores, de manera ética y altruista, en beneficio de impulsar un mayor compromiso y eficacia en el desempeño de su trabajo.

Posteriormente, los desarrollos de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) han mantenido dicha teoría como una de las reacciones proactivas que permiten fomentar las capacidades de las personas a participar en el crecimiento colectivo a través de valores como el compromiso, el sacrificio y el empoderamiento de los seguidores. Este moderno concepto del liderazgo positivo (Blanch et al., 2016; Edú-Valsania et al., 2023) favorece una actuación que se focaliza en las fortalezas y debilidades de las personas, así como en fomentar su crecimiento personal.

Nuestro empeño por profundizar en el estudio del modelo de liderazgo de servicio aplicado al contexto militar, propio del ámbito de la Defensa y Seguridad, está fundamentado tanto en el interés que se manifiesta en la normativa y reglamentación que conforma la faceta de servidor público como en la necesidad de avanzar en el conocimiento de modelos de liderazgo basados en aproximaciones científicas, con objeto de tomarlo como referencia para mejorar la enseñanza y el ejercicio de un liderazgo de calidad en las propias instituciones. Los componentes de las Fuerzas Armadas al establecer su relación contractual con la Administración General del Estado se someten a un régimen específico y de compromiso personal, en tanto en cuanto el juramento a la bandera lleva consigo la exigencia de una interiorización de una serie de valores, principios éticos y reglas de comportamiento ejemplar. Es una actuación exigida al personal militar, que intrínsecamente está motivado como servidor público, dedicado, altamente disponible y orientado al cumplimiento de las órdenes en el ejercicio del mando, tanto en operaciones como en la vida diaria de las unidades en territorio nacional.

Entre los objetivos del presente trabajo se destaca en un primer lugar identificar las características fundamentales del liderazgo de servicio, para posteriormente analizar los principales documentos doctrinales de las Fuerzas Armadas y del Ejército de Tierra que puedan estar relacionados con el concepto de *servicio*. En una tercera parte se plantea establecer diferentes conclusiones y líneas de investigación que permitan aportar a las organizaciones de Defensa y Seguridad nuevas estrategias de mejora en la formación y desarrollo de profesionales en permanente disposición para el servicio.

2. LIDERAZGO DE SERVICIO DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Si bien a lo largo de la historia las diferentes culturas y religiones han resaltado la importancia del concepto de servicio al prójimo y compromiso con la sociedad, la primera aproximación al liderazgo de servicio en el ámbito de la Psicología Social la podemos situar en los trabajos de Greenleaf (1970, 1977). La fortaleza del concepto del liderazgo de servicio radica en que para ser aplicado en la sociedad es necesario encontrar un equilibrio entre el personalismo que puede representar el liderazgo, como un proceso individual de ejercicio de influencia, y el servicio a los demás, un beneficio a la colectividad (Spears, 1996). Es un planteamiento especialmente sugerente para las personas que ostentan posiciones de poder, al recordar que la principal responsabilidad en las sociedades democráticas es servir a los demás.

En sus orígenes, la definición inicial planteada por Greenleaf (1970) y Spears (1995) destacaba la perspectiva ética y moral (Dinh et al., 2014), de tal modo que en ocasiones era interpretada como una postura filosófica sobre la moral de los líderes, más que como una teoría de liderazgo propiamente dicha (Sendjaya y Sarros, 2002). Los desarrollos posteriores del concepto se centraron en identificar y operativizar sus atributos, así como en establecer diferentes cuestionarios que permitiesen investigar factores determinantes para caracterizar al líder de servicio y sus efectos. Spears (1995), uno de los colaboradores directos de Greenleaf, propone como atributos del liderazgo de servicio la escucha, la empatía, la conciencia, la superación, la persuasión, la conceptualización, la previsión, la administración, el compromiso con el crecimiento de las personas y el desarrollo de la comunidad. Otros estudios que analizan la literatura científica (Rusell y Stone, 2002), señalan otro tipo de atributos como la visión, la honestidad, la integridad, la confianza, el servicio, la ejemplaridad, la iniciativa, la apreciación hacia los demás y el empoderamiento.

El liderazgo de servicio puede considerarse un constructo multidimensional y, en función de los autores, existen diversos modelos que plantean distintos factores; sin embargo, no existe un acuerdo consensuado para establecer sus dimensiones clave. Una de las actuales definiciones más interesantes se fundamenta en considerarlo como un enfoque orientado hacia los demás, manifestándose a través de la priorización individualizada de los seguidores y un interés y preocupación por el desarrollo de los seguidores (Edú-Valsania et al., 2023; Eva et al., 2019). En esta línea de desarrollo conceptual podemos considerar como modelo de referencia el planteado por Liden et al. (2008) en el que se establecen siete factores. Dos de ellos estarían centrados en las propias características del líder como son las *Habilidades conceptuales*, entendidas como conocimientos y experiencia basados en el entendimiento de la organización y de los cometidos a desarrollar por los seguidores, y el *Comportamiento ético*, basado en una relación honesta, íntegra, justa y abierta con otras personas. Cuatro factores se centrarían en la manera de relacionarse con los seguidores: *Apoyo emocional*, esto es, la capacidad de manifestar sensibilidad a las preocupaciones, demostrar empatía y escuchar activamente a los demás; *Empoderamiento*, fomentar la autonomía y autodeterminación de los seguidores para definir sus metas, lograr sus tareas, y resolver problemas relacionados con el trabajo; *Ayudar a crecer a los seguidores*, apostar por el desarrollo personal y profesional de los subordinados a través de la tutorización y mentoría; y *Anteponer a los colaboradores*, lo que implica demostrar acciones y palabras para satisfacer las necesidades profesionales de los subordinados. El séptimo y último factor, con un enfoque de desarrollo de una cultura de servicio, es el de *valor para la comunidad*, que significa ser consciente y realizar acciones genuinas para ayudar a la comunidad, así como modelar estas conductas entre los subordinados.

Las teorías que nos pueden permitir entender los fundamentos conceptuales y desarrollos relacionados con el liderazgo de servicio son principalmente la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1972), la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1986) y la Teoría del Procesamiento Social de la Información (Salanzik y Pfeffer, 1978).

La Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1972) subraya la importancia del aprendizaje desarrollado entre las personas a través de la observación, la imitación y la

ejemplaridad estableciendo pautas de actuación entre los líderes y seguidores a través de los procesos de atención, retención, reproducción y motivación (Liden et al., 2014). Dichos procesos, basados en el aprendizaje motivacional y de refuerzos, favorecen la creación de pautas de actuación individuales y normas de conducta en los que se basa la cultura de las organizaciones.

Otra de las teorías que sustenta la creación de modelos de liderazgo de servicio es la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1985). A través de la creación de unos procesos de identificación grupal (Ashforth y Mael, 1989) se desarrolla un sentimiento de pertenencia a los grupos, así como los procesos de categorización social. El comportamiento social del individuo en el grupo se desarrolla entre una actividad intergrupal y otra interpersonal basadas en la autocategorización y los fenómenos de comparación grupal.

La Teoría Social de la Información es una teoría psicológica y sociológica basada en los primeros desarrollos de los procesos de información de la conducta humana (Newell y Simon, 1976; Salancik y Pfeffer, 1978). Desde este enfoque, la persona toma sus decisiones en un entorno marcado por la información social disponible a través de diferentes estrategias cognitivas que le permiten interpretar y responder a las exigencias de la realidad. El modelo integrado planteado para explicar la formación de las conductas (Crick y Dodge, 1994; Lemerise y Arsenio, 2000) comprende tanto aspectos emocionales como cognitivos basados en etapas como la codificación de señales, interpretación, clarificación de metas, construcción y evaluación de respuestas, decisión y actuación de la respuesta elegida.

En relación con los modelos que se han planteado desde las diferentes perspectivas para explicar los procesos entre los componentes del liderazgo y el desarrollo de una cultura de servicio destaca el de Liden et al. (2014) centrado en contextos organizacionales productivos de servicios. La cultura de servicio se relaciona con el rendimiento de la organización, el rendimiento de los empleados, la creatividad, el comportamiento hacia el cliente y la retención en el empleo. Otro sugerente modelo de liderazgo de servicio es el de Russell y Stone (2002) en el que se plantea la relación entre los valores y atributos de los líderes de servicio sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el rendimiento en la organización, así como sobre las actitudes y comportamientos del trabajador.

Winston (2003) también desarrolló un modelo circular sobre el planteado por Patterson (2003) en el que se proporciona una conceptualización multidireccional del liderazgo de servicio. El modelo propone que el servicio de un líder aumentará los niveles de *agapao* (amor espiritual en griego) de un seguidor, lo que a su vez aumentará el compromiso con el líder y la autoeficacia personal. Este cambio conducirá a un aumento de la motivación intrínseca, favoreciendo, en definitiva, un mayor altruismo hacia la persona y visión del líder; hecho que provoca un mayor servicio hacia el líder (Winston, 2003). El análisis sobre estos modelos desarrollado por Hunt (2018) destaca la importancia de la calidad en las relaciones, la comunicación transparente, la autoeficacia y la ejemplaridad para explicar el liderazgo de servicio.

Otro modelo de interés planteado en el ámbito de los entornos empresariales productivos de servicios es el de Liden et al. (2014), que analiza desde un doble nivel grupal e individual el efecto del liderazgo de servicio en factores como la cultura de servicio y la identificación con la empresa para analizar la incidencia sobre resultados de tipo grupal, como es la productividad, o de manera individual, el rendimiento en el puesto de trabajo, la creatividad, la conducta de servicio y las intenciones de cambio.

3. LIDERAZGO DE SERVICIO EN LAS FUERZAS ARMADAS

Tradicionalmente en los ejércitos españoles ha existido una regulación de la conducta profesional de sus componentes. Podemos remontar a los Reyes Católicos las referencias más antiguas, aunque las relacionadas con el servicio, las encontramos registradas en las Reales Ordenanzas de Carlos III en 1778, dónde se establecen diferentes disposiciones sobre la disciplina, la subordinación y el estilo de servicio que debe adoptar el militar.

El término de liderazgo de servicio originalmente acuñado por Robert Greenleaf (1998), entendido como el sentimiento natural de querer servir, de establecer la prioridad del servicio primero, lo podemos identificar también en los ejércitos modernos, en los discursos de la tradicional Pascua militar, dónde el Rey, cuando se dirige a los componentes de los ejércitos para que se asuma como guía de actuación y de ejercicio de ejemplaridad, emplea el aforismo de «mandar es servir» (Felipe VI, 2015).

Por otra parte, el documento de referencia obligada para el ejercicio profesional del militar son las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. Dichas ordenanzas constituyen para los Ejércitos la norma por excelencia de guía moral y ética para el cumplimiento de sus obligaciones, y conforman un código deontológico, compendio de los principios y reglas para establecer el comportamiento del militar español (RD 96/2009, 2009). Esta histórica herencia mantiene la exigencia de demostrar un permanente *espíritu de servicio* y se manifiesta por la presencia de dicho término en diferentes capítulos y artículos de su redacción.

En el artículo 5, al tratar la *Actuación del militar como servidor público*, se establecen los principios de objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez y promoción del entorno cultural y medioambiental. Dichos atributos configuran el modelo de un profesional, al que en el artículo 14, se le atribuye la esencia del Espíritu militar, caracterizado por una actitud en la que cuando el propio honor y espíritu no le estimulen a obrar siempre bien, *le hacen valer muy poco para el servicio* (sic).

Al destacar las virtudes fundamentales del militar, en el artículo 17, se presentan la disciplina, el valor, la prontitud en la *obediencia y la exactitud en el servicio* como virtudes a las que nunca se deben faltar. Posteriormente, en los artículos 19 y 20, se destaca la importancia de la dedicación del militar a través del amor al servicio y constante deseo de ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga.

Asimismo, su *disponibilidad para el servicio* se considera permanente, tanto en operaciones como para garantizar el funcionamiento de las unidades. Incluso, en el artículo 39, se apunta que se facilite la conciliación familiar, pero siempre teniendo en cuenta las *necesidades del servicio*.

En referencia al ejercicio y el estilo de mando y liderazgo, el artículo 53, destaca la necesidad de infundir amor al servicio, y el artículo 78, recuerda militar en su mando, la permanente preocupación que debe existir por mantener y potenciar la disciplina, moral, motivación, seguridad, formación militar y condiciones físicas de sus subordinados y de que conozcan, cumplan y hagan cumplir a su nivel las obligaciones que impone el *servicio*.

La última parte relacionada con las operaciones, recogida en el artículo 83, destaca la importancia de prepararse para el combate, en todo tipo de operaciones, para afrontar con valor, abnegación y *espíritu de servicio* situaciones de combate, cualesquiera que sean las misiones de las Fuerzas Armadas en las que el militar desempeña sus cometidos y ejerza sus funciones.

En definitiva, podemos constatar que el concepto de servicio está presente en todos los títulos de este texto cimental para entender la profesión militar, tanto en las facetas que definen las características del militar, su disciplina, acción y ejercicio del mando, como en la participación en las operaciones.

Asimismo, cabe señalar que el propio texto, recoge de manera explícita, en su artículo 54, el estilo de liderazgo que el militar debe ejercer, que estará basado en el apoyo y cooperación de sus subordinados, así como en el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión. Todos ellos, elementos acordes al liderazgo de servicio que se está analizando en el presente trabajo.

4. LIDERAZGO DE SERVICIO EN EL EJÉRCITO DE TIERRA Y CENTROS DE FORMACIÓN MILITAR

Para entender la evolución del liderazgo en el ámbito militar en las últimas décadas es necesario hacer referencia a uno de los documentos doctrinales sobre el liderazgo pionero en el Ejército de Tierra y en las Fuerzas Armadas españolas, titulado «ME7-007. El mando como líder» (MADOC, 1998). Esta publicación pionera recogía en su momento, un término novedoso que debía convivir con el tradicional mando de los ejércitos: un líder que aportaba un tipo de influencia personal que no podía ser proporcionada por un jefe simplemente por el ejercicio de su autoridad, de su poder de posición, sino que estaba basada en unas cualidades y habilidades.

Pero, no sería hasta el año 2009, en el que las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas comenzarían a introducir dicho término, actualizando la versión existente que databa del año 1978, fruto de la transición democrática en España. Es precisamente, en el año 2018, con la publicación del «PR-00. Liderazgo Militar», cuando se

produce una actualización de los principales conceptos sobre el liderazgo militar, al definirse los valores, competencias y modelos para un liderazgo moderno, que complementa el tradicional estilo de mando del militar, basado en el trabajo en equipo, incorporando diferentes conceptos como la inteligencia emocional, el autoliderazgo, la resiliencia o la gestión del cambio, entre otros. Se señala la necesidad de ejercer un correcto liderazgo para asegurar el buen gobierno y correcto funcionamiento de las unidades militares. El liderazgo y mando orientado a la misión se considera determinante para ser desarrollado en todos los niveles de la cadena de mando, tanto oficiales, suboficiales y tropa destinados en las unidades como centros y organismos del Ejército de Tierra, que también deben ejercerlo.

Entre los valores, se destaca el *espíritu de servicio* como «la disposición permanente del militar para anteponer siempre el bien común al propio, con un sentido de compromiso desinteresado en beneficio de los demás» (MADOC, 2018, p. 3-6). Éste deberá desarrollarse con iniciativa y vocación de servir a España, y estar basado en el patriotismo y compromiso con el Ejército. La implicación profesional es de tal intensidad que todas las misiones lícitas encomendadas a un soldado o a una unidad militar tienen consideración de actos de servicio, tanto en paz como en guerra.

Otro documento que es de interés para considerar el proceso de formación del espíritu de servicio en los periodos formativos de los oficiales es el Decálogo del cadete cuyo origen data de 1927. El cadete, caballero o dama, es el alumno de los centros de formación de oficiales, y su emplazamiento en el Ejército de Tierra está en la Academia General Militar de Zaragoza. Precisamente, es en este centro docente dónde los alumnos desarrollan su intensa formación durante cuatro años para efectuar, posteriormente, su quinto año de estancia en las academias especiales de sus Armas o especialidades fundamentales.

El Decálogo del cadete está compuesto por diez artículos, y su finalidad no es otra que la de que los nuevos cadetes conozcan e interioricen desde el primer momento las virtudes militares fundamentales sobre las que siempre se asentará el espíritu profesional del alumno que empieza su carrera profesional e irá forjando su manera de proceder a lo largo de su vida militar. Este Decálogo se materializa en los siguientes preceptos: I. Tener un gran amor a la Patria y fidelidad al Rey, exteriorizado en todos los actos de su vida; II. Tener un gran espíritu militar, reflejado en su vocación y disciplina; III. Unir a su acrisolada caballería constante celo por su reputación; IV. Ser fiel cumplidor de sus deberes y exacto en el servicio; V. No murmurar jamás ni tolerarlo; VI. Hacerse querer de sus inferiores y desear de sus superiores; VII. Ser voluntario para todo sacrificio, solicitando y deseando siempre el ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga; VIII. Sentir un noble compañerismo, sacrificándose por el camarada y alegrándose de sus éxitos, premios y progresos; IX. Tener amor a la responsabilidad y decisión para resolver; X. Ser valeroso y abnegado.

El texto, que ha llegado hasta nuestros días prácticamente con su redacción original, ha sufrido a lo largo del tiempo algunas modificaciones, motivadas por los sucesivos cambios políticos y sociales acontecidos en España desde su redacción inicial, y está en consonancia con las Reales ordenanzas para las Fuerzas Armadas citadas en el apartado anterior.

Planteados dos de los principales documentos regulatorios de la conducta militar, también es necesario citar la principal normativa legislativa que regula el ejercicio profesional y la conducta del personal militar como son los textos legislativos de la Ley de la Carrera Militar 39/2007, y la Ley Orgánica 9/2011 de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas.

5. FORMACIÓN DE LIDERAZGO DE SERVICIO Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES DE DEFENSA Y SEGURIDAD

Si bien la formación para el mando en el ejército ha sido una prioridad en los centros de formación para la profesión militar, en los últimos años, el interés por la formación en liderazgo en el Ejército de Tierra se ha incrementado notablemente, de forma que actualmente se considera una prioridad la creación de una cultura de liderazgo y mando orientado a la misión (Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra, 2023).

En la Academia General Militar, desde los años 90, la asignatura *Técnicas de mando* aportaba a los cadetes conocimientos sobre estilo de mando y dirección, psicología, comunicación y dinámica de grupos, una materia que se ha mantenido en los sucesivos planes de estudio, aunque haya ido transformándose y adoptando nueva nomenclatura. Inicialmente, pasó a denominarse *Psicología Social*, y posteriormente, *Liderazgo*, en el plan de estudios que se implantó en el año 2012. Sin embargo, la formación en liderazgo del cadete es una educación integral, mucho más amplia y ambiciosa, al estar recogida también, en diferentes actividades internas y subplanes que fomentan el ejercicio del mando y la asunción progresiva de responsabilidades, y la formación en valores, como pueden ser: el desarrollo de la acción tutorial de los profesores capitanes jefes de sección, el fomento de la lectura y cultura militar, la figura del páter académico (mentorización de alumnos de curso inferiores), las prácticas como instructores, monitores de educación física y las prácticas de comunicación (Izquierdo et al., 2020).

También es interesante reseñar la relevancia que en el Ejército de Tierra se le concede a la necesidad de implantar en todos los niveles una cultura de liderazgo orientado a la misión, fundamentada en la confianza, el ejemplo, la iniciativa, la responsabilidad, los valores y la comunidad de propósito entre los componentes del Ejército de Tierra. Algo que queda reflejado en los planteamientos sobre los que se sustenta el diseño de la Fuerzas Armadas futuras, presentado en el 2019, por el Estado Mayor de la Defensa (EMAD), en la publicación el «Entorno Operativo 2035», en la que se recogía el modelo de Fuerzas Armadas a desarrollar en los venideros 15 años hasta conformar el Ejército 2035, perfectamente adaptado a las necesidades del entorno de seguridad de la sociedad actual. A ello se suma, la incorporación de un nuevo modelo formativo para la enseñanza militar para Oficiales en el que el liderazgo constituye una competencia transversal en el currículo del militar (JEME, 2024). Todas estas motivaciones justifican el interés y necesidad de potenciar el desarrollo de investigaciones sobre liderazgo aplicado al medio militar.

En el ámbito civil, desde la Psicología de la Educación y Social, también podemos identificar diferentes propuestas que pueden aportar nuevas iniciativas para mejorar la formación e incorporar nuevos recursos pedagógicos y técnicas de enseñanza aplicables a los centros de formación militar. La propuesta de formación basada en el liderazgo de servicio se ha convertido en una valiosa estrategia de transformación para el desarrollo positivo de las organizaciones y la mejora en la formación (Crippen y Willows, 2019; McClellan, 2010; Negussier e Hirgo, 2023), de tal forma, que el papel de los profesores en la preparación es fundamental para desarrollar los procesos de educación y modelado de los alumnos.

Para desarrollar la formación del profesorado como *líderes que forman líderes* existen diferentes programas y cursos que destacan la importancia de potenciar estas fortalezas (Allen, 2018; Hays, 2080; Lin y Shek, 2019; Taylor et al., 2011). Entre las estrategias que pueden ser de utilidad se destaca el desarrollo específico de programas de mejora de competencias esenciales del líder de servicio como la empatía, la escucha, la toma de decisiones éticas (Sendjaya y Sarros, 2002), el autoliderazgo (Irving, 2018; Russell y Stone, 2002), la realización de prácticas de liderazgo y la participación en proyectos que permitan favorecer un mayor conocimiento del fundamento del servicio, y la instrucción y adiestramiento (Kujawski et al., 2023; Winston y Fields, 2015).

Existen diferentes proyectos orientados a la formación de estudiantes para mejorar su bienestar y actitudes hacia el servicio, así como programas de formación en institutos y universidades en formato curricular y extracurricular (Riggio et al., 2003; Shek et al., 2015). La formación en conocimientos, habilidades y actitudes facilita el desarrollo de modelos de liderazgo (Haber 2006; Dugan et al. 2011; Rost and Barker, 2000) basados en el conocimiento de Psicología Social y de las Organizaciones, de técnicas de comunicación, de estrategias de trabajo en equipo, de resolución de conflictos, de gestión del estrés, y de gestión y adaptación al cambio. También se fomenta el desarrollo del propio alumno, tanto a través del autoconocimiento como en el desarrollo del autoliderazgo y reflexión sobre sus fortalezas y debilidades en relación con sus capacidades personales como líder. Al analizar diferentes programas de formación en liderazgo, Eich (2008) subraya que se potencian especialmente aspectos como fomentar el compromiso por trabajar y aprender en equipo, desarrollar experiencias centradas en el alumno y fomentar programas basados en la investigación.

Entre los principios propuestos sobre los que se deben asentar los programas de formación de los Líderes de servicio (Frey, 2008; Wart, 2011) se destaca fundamentalmente priorizar el espíritu de servicio, compartir el poder con los subordinados, demostrar atención y compromiso, favorecer el desarrollo del subordinado, construir relaciones de confianza o favorecer la seguridad del subordinado (Molero et al., 2019).

6. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN FUTURAS

El liderazgo de servicio constituye uno de los modelos que se alinean con los principios y valores que propugnan las organizaciones de Defensa y Seguridad en el ejercicio de sus cometidos y misiones encomendadas por la sociedad a través de un

profundo compromiso personal y desarrollo del espíritu de servicio. Es un liderazgo dónde el desarrollo de competencias y estándares éticos como la ejemplaridad, el desarrollo del subordinado y el sacrificio configuran las bases de su concepto.

Además de poder ser un modelo útil para el ejercicio profesional, el liderazgo de servicio puede aportar estrategias para formar a los líderes con una referencia interesante para establecer valores, conocimientos y competencias, fomentar un estilo de relación y desarrollo de los subordinados y crear una cultura de servicio en línea con la deontología profesional, muy especialmente, y teniendo en cuenta, lo importantes que son la entrega y compromiso social en el ejercicio de la profesión militar.

Existen diferentes propuestas para fomentar la investigación en el ámbito del liderazgo de servicio (Edú-Valsania et al., 2023; Eva et al., 2019), pero parece relevante ahondar y trabajar en explorar y desarrollar las posibles estrategias docentes y conductas de los profesores que favorezcan la transmisión de conocimientos y la puesta en práctica de actividades claves en aras de lograr una preparación integral de los alumnos en los centros docentes militares. Junto a la definición de los diferentes programas y asignaturas que se pueden desarrollar es importante impulsar la ejemplaridad del profesorado, que se refleja en fomentar un aprendizaje por modelamiento ante las conductas de los docentes y el desarrollo de una cultura de servicio (Really y Spears, 2018; Spears, 2010).

Entre las posibles direcciones específicas de investigación futuras se plantea analizar la relación entre el liderazgo de servicio y las diferentes variables de resultado en los centros de formación como cohesión, resiliencia, capital positivo o compromiso. También se considera oportuno elaborar instrumentos docentes de evaluación del liderazgo de servicio en el ámbito académico, así como instrumentos de autoevaluación para fomentar el ejercicio de autoconocimiento a través del ejercicio del autoliderazgo, que permitan identificar las propias fortalezas y debilidades, y la implementación de prácticas y estrategias específicas de mejora.

La formación de líderes, en especial en los ejércitos, va unida al desarrollo de una cultura de compromiso y de servicio a través de las diferentes experiencias y aprendizaje formal e informal recibida en los centros de formación. Posteriormente, esta preparación académica permitirá desarrollar de manera efectiva su trabajo profesional en el ámbito de las unidades y centros de encuadramiento, tanto en su trabajo día a día en territorio nacional como en ejercicios y maniobras, así como en las operaciones militares en el extranjero que requieran su compromiso en beneficio de la Defensa y Seguridad de su país.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ASHFORTH, B. E. y MAEL, F. A. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- ALLEN, L. (2018). Teacher leadership and the advancement of teacher agency. *Foreign Language Annals*, 51, 240–250.
- BANDURA, A. (1972). Modeling theory: Some traditions, trends, and disputes. En R. D. Parke, *Recent trends in social learning theory* (pp. 35–61). Academic Press.
- BLANCH, J., GIL, F., ANTINO, M. y RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170–176.
- CRICK N. R. y DODGE K. A. (1994). A review and reformulation of social-information-processing mechanisms in children's social adjustment. *Psychological Bulletin*, 115, 74–101.
- CRIPPEN, C. y WILLOWS, V. J. (2019). Connecting teacher leadership and servant leadership: A synergistic partnership. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 171–180.
- DINH, J. E., LORD, R. G., GARDNER, W. L., MEUSER, J. D., LIDEN, R. C. y HU, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 36–62.
- DUGAN, J. P., BOHLE, C. W., GEBHARDT, M., HOFERT, M., WILK, E. y COONEY, M. A. (2011). Influences of leadership program participation on students' capacities for socially responsible leadership. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 48(1), 65–84.
- EDÚ-VALSANIA, S., LAGUÍA, A. y MORIANO, J.A. (2023). Validation and adaptation of the multidimensional servant leadership scale in Spanish population. *Current Psychol*, 42, 13050–13060.
- EICH, D. (2008). A grounded theory of high-quality leadership programs: Perspectives from student leadership development programs in higher education. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 176–187.
- EVA, N., ROBIN, M., SENDJAYA, S., VAN DIERENDONCK, D. y LIDEN, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1). 111–132.
- FELIPE VI. (2015). *Discurso de su majestad el Rey en la Pascua militar*. Casa Real. https://casareal.es/ES/ArchivoMultimedia/Paginas/archivo-multimedia_archivos-videos-detalle.aspx?data=842
- FREY, S. (2018). An overview of leadership principles and theories. En T. Huber, L. Breitenstine, L. Schreiber, K. Budzik, T. Moffitt y J. Persol (Eds.), *Leadership in healthcare and public health*. The Ohio State University. <https://ohiostate.press-books.pub/pubhhmp6615/chapter/what-is-leadership-theory-and-practice/>
- GREENLEAF, R. K. (1970). *The servant as leader*. Greenleaf Publishing Center.
- GREENLEAF, R. K. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.

- GREENLEAF, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- HABER, P. (2006). Structure, design, and models of student leadership programs. En S. R. Komives, J. P. Dugan, J. E. Owen, C. Slack y W. Wagner (Eds.), *Handbook for student leadership programs* (pp. 29–51). National Clearinghouse for Leadership Programs.
- HAYS, J. M. (2008). Teacher as servant applications of Greenleaf's servant leadership in higher education. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), 113–134.
- HUNT, E. K. (2018). Extending Winston's circular model of servant leadership: A phenomenological study. *Emerging Leadership Journeys*, 11(1), 14–73.
- IRVING, J. A. (2018). *Servant leadership development programs: An investigation of the impact on leader competencies and organizational outcomes*. ProQuest Dissertations Publishing.
- IZQUIERDO, J., ORTIZ DE ZARATE, J. R. y APARICIO, A. (2020) *La Academia General Militar. Crisol de la oficialidad española*. Institución Fernando el Católico. Diputación de Zaragoza.
- JEME. Jefe de Estado Mayor del Ejército. *Propósito del EME para 2024*. Ejército de Tierra. https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/EjercitoTierra/Personal/jeme/folleto-proposito-del-jeme-2024.pdf
- KUJAWSKI, B., BIRMINGHAM, J. y MILLER, C. (2023). Maturing the force. *Marine Corps Gazette*, 107(6), 54–58.
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar. 20 de noviembre de 2007. *Boletín Oficial del Estado* número 278.
- Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, *de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas*. 28 de julio de 2011. Boletín Oficial del Estado número 180.
- LEMERISE, E. A. y ARSENIO, W. F. (2000). An integrated model of emotion processes and cognition in social information processing. *Child Development*, 71(1), 107–118.
- LIDEN, R. C., PANACCIO, A., MEUSER, J. D., HU, J. y WAYNE, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. En D.V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 357–379). Oxford University Press.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H. y HENDERSON, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177,
- LIN, L. y SHEK, D. T. L. (2019). Does service leadership education contribute to student well-being? A quasi-experimental study based on Hong Kong university students. *Applied Research in Quality of Life*, 14(5), 1147–1163.
- Mando de Adiestramiento de Doctrina. (1998). ME7-007. *El mando como líder*. Ejército de Tierra.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina. (2018). PR-00. *Liderazgo militar*. Ejército de Tierra.

- McCLELLAN, J.L. (2010). Servant Leadership and organizational outcomes. *The International Journal of Servant-Leadership*, 6(1), 103–122.
- MOLERO, F., MIKULINER, M., SHAVER, P. R., LAGUÍA, A. y MORIANO, J. A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 183–193. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a20>
- NEGUSSIE, D y HIRGO, J.B. (2023). Developing servant leadership skills in higher education leaders: A Literature Review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 3(1), 301–307.
- NEWELL, A. y SIMON, H. A. (1972). *Human problem solving*. Prentice-Hall.
- PATTERSON, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas*. *Boletín Oficial del Estado*, sábado 7 de febrero de 2009.
- REALLY, M. J. y SPEARS, L. C. (2018). Make your life extraordinary: The teacher as servant-leader. *The International Journal of Servant Leadership*, 12(1), 57–84.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra. (2023). La cultura de liderazgo de mando orientado a la Misión. *Revista Ejército*, 983, 4–9.
- RICHARDSON, T. M., EARNHARDT, T. M. y WALKER, S. M. (2023). Servant-leadership in the military. An investigation of servant-leadership among technical sergeants in the United States Air Force. *The International Journal of Servant-Leadership*, 17(1), 285–315.
- RIGGIO, R. E., RIGGIO, H. R., SALINAS, C. y COLE, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>
- ROST, J. C. y BARKER, R. A. (2000). Leadership education in colleges: Toward a 21st century paradigm. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7(1), 3–12.
- RUSSELL, R. F. y STONE, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- SALANCIK, G. y PFEFFER, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–53.
- SELIGMAN, M. y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- SENDJAYA, S. y SARROS, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- SHEK, D. y CHUNG, P. (2015). *Promoting service leadership qualities in university students the case of Hong Kong*. Springer.
- SPEARS, L. (1995). Servant-leadership and the Greenleaf legacy. En Spears, L. (Ed.) *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 1–14). John Wiley & Sons.

- SPEARS, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7). 33–35.
- SPEARS, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- TURNER, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. En E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (vol., 2, pp. 77–122). JAI Press.
- TAYLOR, M., GOEKE, J., KLEIN, E., ONORE, C. y GEIST, K. (2011). Changing leadership: Teachers lead the way for schools that learn. *Teaching and Teacher Education*, 27, 920–929.
- WART, M.V. (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice* (2nd ed.). Routledge.
- WINSTON, B. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and follower interact in a circular model. En Proceedings of the 2003 Servant Leadership Research Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University.
- WINSTON, B. E. y FIELDS, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413–434.