

LIDERAZGO Y OBEDIENCIA: FUNDAMENTOS DEL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD

♦ RESUMEN ♦

Resulta imprescindible que la formación en las Fuerzas Armadas precise de instrucción en torno a aquellas cuestiones que se sitúan en el fundamento de las labores de mando, esto es, la naturaleza del liderazgo. Así, el artículo tiene como objetivos, primero, exponer los fundamentos de la legitimidad natural del ejercicio del mando y, segundo, profundizar las razones por las que la obediencia se constituye como una virtud que permite crecer en autonomía moral para quien sigue a un verdadero líder.

Palabras clave: Liderazgo, obediencia, virtud, autoridad, Tomas de Aquino.

LEADERSHIP AND OBEDIENCE: FOUNDATIONS OF THE EXERCISE OF AUTHORITY

♦ ABSTRACT ♦

Professional military education demands a rigorous conceptual framework regarding the core pillars underpinning command authority: the dynamic nature of leadership and the ethics of compliance. Accordingly, this article analyzes the natural legitimacy of exercising command and evaluates the strategic and ethical imperatives of obedience, demonstrating how obedience serves as an institutional virtue that fosters moral autonomy and disciplined initiative among subordinates, ultimately illustrating that true alignment with authentic leadership strengthens the ethical architecture of the Armed Forces.

Keywords: Leadership, obedience, virtue, authority, Thomas Aquinas.



SEBASTIÁN BUZETA UNDURRAGA

Director de Filosofía de la Universidad Gabriela Mistral

Doctor en Filosofía (Universidad de Navarra)

(sebastian.buzeta@ugm.cl)

Santiago, Chile

DOI: <https://doi.org/10.63598/marina.v14i1012.176>

El tema del liderazgo ha sido ampliamente tratado en investigaciones universitarias en el ámbito de la gestión profesional empresarial. Son innumerables los trabajos en los que se profundiza la labor de la gestión en la cultura organizacional para maximizar su eficiencia.¹ No obstante, no resulta sencillo encontrar trabajos que profundicen sobre la naturaleza del liderazgo que no dirijan toda la especulación en torno a la efectiva capacidad del líder de convencer y llevar a un grupo a un determinado fin. Esto resulta al menos curioso, por cuanto la razón de existencia de este rol supera con creces la

mera necesidad de hacer más eficientes los mandatos conforme a los intereses particulares de una determinada jefatura o de una empresa, debido principalmente a que el líder, donde sea que ejerza su mandato, mueve a un grupo precisamente hacia un fin y, por lo tanto, a un bien. De modo que el liderazgo debe ser analizado desde ese lugar, es decir, desde la filosofía moral. Por ello, el presente artículo profundizará, desde el realismo filosófico heredero del pensamiento de Aristóteles y Tomás de Aquino, sobre la naturaleza del liderazgo para, luego, ahondar en torno a la acción de obediencia propia de quienes siguen al líder y que hace que, en definitiva, éste se constituya como tal.

Comenzaremos precisando algunos conceptos que nos servirán de fundamento para comprender la naturaleza del liderazgo. Primero, la naturaleza social humana. Si no existiera una natural inclinación que nos mueva a convivir para alcanzar un fin común y así ser plenos, difícilmente podríamos argumentar como algo plausible o conveniente la existencia de la unión libre entre hombres para la búsqueda de un bien común y, por extensión, la subordinación a uno que guíe a dicho fin.

Expone con precisión Widow siguiendo a Aristóteles, para afirmar la naturaleza social humana, que "la generación del hombre es ya un hecho social (...). La vinculación social comprendida en la generación de cada hombre subsiste en el tiempo, pues el individuo sólo puede actualizar sus potencias en virtud de su relación de dependencia con otros hombres" (1984, p.21). Se vuelven así patentes dos evidencias: primero, la necesidad de una relación entre dos (padres) que conforman una sociedad para el nacimiento de un tercero (hijo), es decir, de la unión libre entre dos para que exista el ser humano. Y, segundo, se manifiesta como patente



Santo Tomás de Aquino por Josef Kepplinger (1898). (Fuente: Wikimedia Commons)

1. Para una mayor profundización en torno a esta cuestión, confróntese: Barker, R. A. (2001). "The Nature of Leadership". *Human Relations*, 54(4), 469-494; Riquelme-Castañeda, Jaime A., Meza-Martínez, Alberto E. y Carvalho, Roberto J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, 33(2), 321-330; Quintanilla Castellanos, J. y Barrera Arguello, M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 5(14) (2), 286-302; y Serrano, Bill; Portalanza, Alexandra (2014). "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional". *Revista Suma de Negocios*. 2014;5(11): 117-125.

a la experiencia la incapacidad natural del hombre para bastarse a sí mismo, lo que conlleva la obligación de organizarse con el fin de cubrir todas aquellas necesidades que por sí solo sería incapaz.²

Ahora bien, no se trata de un tipo de cooperación cualquiera, sino de aquella que se da entre entes intelectuales cuya finalidad no sólo pretende la supervivencia de los individuos, sino de una cooperación racional, es decir, libre y con sentido último. De tal manera que, cuanto más razonable (connatural) sea el fin y el modo para alcanzarlo, más perfecta y plenificadora será la cooperación entre los hombres.

Comprendida entonces la existencia de la naturaleza social humana, se vuelve absolutamente lógica y necesaria la existencia de roles en dicha cooperación mutua. En efecto, a partir de las diferencias humanas, se hace imprescindible que, para dicha cooperación, unos sigan a otros según las mayores capacidades que hay en ellos para que los puedan mover al alcance del bien que carecen. Y como el bien primero ha de conocerse, entonces seguimos a quienes poseen ciencia respecto a saber dónde y cuál es el bien y arte con relación al modo de alcanzarlo. Este es el motivo por el que seguimos a quienes saben y también en quienes confiamos más (puesto que no nos mueven a cualquier cosa, sino a un bien concreto que exige saber cuál es y cómo alcanzarlo). En efecto, obedecemos a quienes entendemos que ven algo que nosotros no y, por tanto, decidimos libremente seguirlos.

La integridad en el fundamento del liderazgo

Dado lo anterior, la labor del líder no se limita a ser un simple referente para un grupo, sino que se refiere a la acción de

guiar a otros hacia un bien real concreto, cuya guía se erige a partir de la posición de un determinado conocimiento que permite alcanzarlo. Esto es precisamente lo que le da autoridad. Pero el punto en cuestión es si eso basta para constituirse formalmente como líder. La respuesta es no. En efecto, el conocimiento otorga autoridad, pero la capacidad de guiar implica otras cualidades, como la confianza, la honestidad y la prudencia; todas virtudes de aquél que le serán solicitadas con mayor exigencia dependiendo del grupo a quién guía y los fines que se pretenden alcanzar. La integridad constituye así parte de la esencia del liderazgo, pues toda guía se orienta a un determinado fin que, de ser recto (al igual que sus respectivos medios), plenificará en su misma naturaleza tanto al líder como a quienes siguen su mandato.

Portanto, el líder no es solo alguien que tiene poder, sino primera y fundamentalmente autoridad, es decir, potestad moral. La noción de autoridad implica dar algo de sí, manifestando un dominio de aquello.³ Ahora bien, "el dominio más perfecto que el hombre puede tener sobre las cosas es por el conocimiento" (Widow, 1984, p.34). Por eso, quien tiene más ciencia sobre un determinado saber, puede enseñarla, tiene autoridad. No obstante, la noción de autoridad no se limita al ámbito intelectual, sino que también se extiende a la moral, es decir, de la integridad del sujeto para alcanzar dichos objetivos. Podemos así distinguir, por tanto, una doble dimensión del concepto de autoridad, una intelectual y otra moral (Cfr. Ibid, p.35), sin la cual será imposible comprender la naturaleza misma del liderazgo.

Como se advirtió, además de autoridad, el líder tiene poder evidenciado en la posibilidad y acto de ejercer dominio sobre otros. Así, la unidad entre poder y autoridad resulta central para el análisis sobre la esencia del liderazgo, pues como vimos,

2. "Todas las cosas se definen por su función y por sus facultades, de suerte que cuando éstas ya no son tales no se puede decir que las cosas son las mismas, sino del mismo nombre. Así pues, es evidente que la ciudad es por naturaleza y es anterior al individuo; porque si cada uno por separado no se basta a sí mismo, se encontrará de manera semejante a las demás partes en relación con el todo. Y el que no puede vivir en comunidad, o no necesita nada por su propia suficiencia, no es miembro de la ciudad, sino una bestia o un dios". Aristóteles, *Política*, BK1253a10 (Madrid: Gredos, 1988, p.50).

3. La noción de autoridad deviene del latín (*auctor*, *auctoritas*), que significa en términos generales aquello por lo cual alguien es autor de algo determinado y por tanto dominarlo.

existe en el ejercicio del poder del líder una unión entre la dimensión intelectual y moral de su actuar, esto es, de su mando, con relación a los medios y fines que elije y que los demás siguen. Por eso Widow afirma que "nadie tiene autoridad porque haya sido designado de tal o cual manera o porque haya tenido el poder para imponer su voluntad a la de otros: la tiene solo en la medida en que recibe haciéndola suya, la intención del bien del todo" (Ibid., p.37).

En suma, la integridad no es un añadido a la labor de mando que ejerce el líder, sino aquello que formalmente lo convierte en eso (en concomitancia a su conocimiento o arte). De ahí que el orden moral sea el determinante, como base, en la naturaleza del líder. Con esto no se está afirmando en modo alguno que no se pueda seguir a sujetos que no tengan integridad moral (ejemplos de esto en la historia hay de sobra), sino que en la razón formal para la existencia del liderazgo está el considerar al líder, como mínimo, moralmente fiable para otorgarle mi libertad y seguirlo. Efectivamente puede errarse en dicha consideración.

Exigencias para la formación del líder

Hasta acá hemos fundamentado cómo desde la naturaleza misma del liderazgo se exige una formación, además de ciencia y arte, fundamentalmente de orden moral (Cfr. Serrano, 2017). Ahora bien, la formación moral se logra, de acuerdo con la filosofía realista heredera de Aristóteles y Tomás de Aquino, mediante la adquisición de virtudes⁴ que perfeccionan a las potencias o facultades para que operen conforme a lo que ellas mismas exigen según su naturaleza.⁵

Debido a que la autoridad (que solicita integridad) legitima el poder, genera que el líder (en el ejercicio del mando) tome sus decisiones conforme al bien humano, es decir, con virtud, ordenando efectivamente al bien común, pudiendo así todos beneficiarse en la ejecución de ese mandato por ser guiados rectamente por una orden verdaderamente buena.

Liderar, por tanto, implica que jamás se imponga por la fuerza una orden, como si fuese un mandato que violenta a quien es mandado. Al contrario, quienes son depositarios de dicha orden están como a la espera de ser guiados, puesto que tan sólo al exponerla el líder, debido a las cualidades antes mencionadas, los demás obedecen como si ellos se las hubiesen dado a sí mismos. Por eso el líder, en sentido estricto, y *contrario sensu*, deja de serlo al dar órdenes ilegítimas. En efecto, no hay liderazgo de suyo si las órdenes que brotan no son conforme a la naturaleza humana, es decir, si no nacen desde la perfección del hábito de la virtud moral.

Sobre la obediencia como virtud

Al tratar el tema de la obediencia resulta por fuerza comprender el modo en que se vincula la autonomía del sujeto que obedece con la autoridad a la que sigue y, a su vez, profundizar en torno a la obediencia como virtud.

En primer lugar, la virtud es un hábito que genera una disposición estable (Tomás de Aquino, *De Veritate* q.20, a.2., c.) que permite realizar operaciones buenas (conforme a la naturaleza) con facilidad, prontitud y

4. "La verdadera y perfecta connaturalidad se da sólo en los hábitos buenos, los que son un verdadero crecimiento de la naturaleza en orden al fin", García Álvarez, Jesús (1961). "La connaturalidad de los hábitos", en «*Estudios Filosóficos*» 25, Santander, España, p.49. Confróntese también: Gómez Veas, Germán (2023). "Formación, crecimiento y virtud: fines de la educación". *Educación y Educadores*, 26(1), e2611.

5. Son numerosos y de gran calidad los estudios en torno al tema de la virtud desde la herencia del pensamiento de Aristóteles. A su vez, no podemos extendernos en este punto, pues nos alejaría de los objetivos del presente trabajo. No obstante, para una mayor profundización en torno a este tema, confróntese: Aristóteles, *Ética a Nicómaco* (1945), Clásicos Políticos, Madrid, España, tr. Araujo, M. y Marias, J.; Tomás de Aquino (1997), *De virtutibus in commune*, Introducciones, notas y comentarios de Antonio Amado Fernández, Colección de Filosofía, Universidad de los Andes, Santiago, Chile; Tomás de Aquino (2000), *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*. Ed.: C. A. Lértora Mendoza. Trans.: A. M. Mallea (2ª ed.: Pensamiento Medieval y Renacentista, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona; Sánchez, Eduardo (2000), *La esencia del hábito según Tomás de Aquino y Aristóteles*, Cuadernos de Anuario Filosófico N°107, Pamplona, España; Buzeta Undurraga, Sebastián (2013), *Sobre el conocimiento por connaturalidad*, Cuadernos de Anuario Filosófico N°250, Universidad de Navarra, Pamplona, España; D'Avenia, Marco (1992), *La conoscenza per connaturalità in Tommaso D'Aquino*, Edizioni Studio Domenicano, Bologna, Italia.

delectación (Amado, 1999, p.47). Lo que permite la perfección de las virtudes en las facultades es que el sujeto pueda obrar siempre con un pleno señorío de sí mismo. En específico, la virtud de la obediencia es un hábito especial que perfecciona a la facultad de la voluntad para seguir un mandato expreso o tácito (*Suma de Teología* II-II, q.104, a.2, c.) en conformidad al derecho natural, pues es natural (bueno) que los súbditos obedezcan a sus superiores (Ibid. a.2, c.), precisamente por la argumentación que ya hemos mencionado en la primera parte del artículo sobre la naturaleza del verdadero líder, en cuanto a que por su superioridad (sea en conocimiento, arte e integridad) muestra dónde y cómo hallar un bien para quienes lo siguen, el cual sería inalcanzable en solitario o, en el mejor de los casos, alcanzable precariamente.

Debido a la superioridad que un hombre reconoce en otro, lo reverencia, dándole así el honor que se le debe. Tal reverencia no es ciega (Ibid. a.3, ad.1), sino diáfana, por cuanto deviene del conocimiento de que el líder posee algo que yo no, y que al seguirlo es posible alcanzar los bienes que, sin esa ayuda, sería muy complejo. El acto de obedecer es así una operación profundamente racional.

La obediencia como consecuencia natural de la autoridad del liderazgo

Dice Tomás de Aquino: "el obediente se mueve a cumplir las órdenes de quien manda por cierta necesidad de justicia, como las cosas naturales son movidas por la fuerte acción sobre ellas de su motor" (Ibid. a.5, c.). Por este motivo hay mérito en obedecer, pues aún al ser un deber, quien obedece lo hace porque es justo hacerlo y, por tanto, se perfecciona en ese acto.

Aquí resulta central comprender el lugar de la autoridad, pues "quien obedece es movido por la autoridad de aquél a quien obedece" (Ibid. a.4, c.). Quien posee

la virtud de la obediencia asume un mandato específico porque hay fines que juzga como rectos y comunes y que se pretenden alcanzar mediante la medida justa, expresada en la orden, impuesta por el líder.

Aquí se constata con claridad lo que se ha manifestado a lo largo del presente artículo, a saber, que la virtud, tanto del líder como de quien obedece, se encuentra en el fundamento de la acción del líder. Pues, así como el líder no dirige a cualquier dirección, sino a aquella conforme a la virtud de ciencia y arte (en concomitancia a una integridad moral), así el obediente no sigue ciegamente, sino por la luz que otorga la rectitud de juicio generada por la perfección del hábito de la virtud.

Con todo, la obediencia no se opone a la autonomía moral ni es signo de irracionalidad en el acto voluntario. Al contrario, por la virtud de la obediencia, quien obedece se ve perfeccionado por su acto. Y el líder, por su parte, se ve perfeccionado por guiar a otros al alcance de un bien común que, al igual que los demás, le sería imposible obtener por sí solo.

Así, el sometimiento a la voluntad de otro es absolutamente natural y bueno al ser humano, en tanto que ente intelectual, no impidiendo con ello el actuar libre de quien obedece, así como tampoco un acto despótico del líder, es decir, de quien posee la autoridad, precisamente porque el acto ocurre bajo la perfección de la virtud en ambos.

Conclusión

En conformidad entonces a lo desarrollado en el presente artículo y a los objetivos específicos planteados en el resumen, concluimos lo siguiente:

Respecto al primer objetivo, a saber, exponer los fundamentos de la legitimidad natural del ejercicio del mando, concluimos que es propio de la naturaleza humana, así como de la necesidad de cada miembro de la comunidad, para que en conjunto el

hombre pueda lograr sus fines connaturales y, también, de la diferencia originaria entre los hombres, que exista y se requiera una autoridad que por sus virtudes sea capaz de ver y luego guiar a la comunidad a un fin y, por tanto, bien común.

Respecto al segundo objetivo relacionado a identificar las razones por las que la obediencia se constituye como una virtud que permite crecer en autonomía moral para quien sigue a un verdadero líder, decimos que, de acuerdo con el pensamiento de Tomás de Aquino, fundamentalmente, la obediencia se comprende desde el natural establecimiento de la autoridad y su naturaleza. En efecto, la autoridad de suyo ejerce un mando que permite mover al bien a quienes lo siguen. Debido a que la buena vida humana exige una vida en el bien y la virtud, obedecer el mando de un

líder que solicita seguir una orden que va en la misma dirección de la naturaleza, no sólo perfecciona a quien obedece, sino que le va haciendo crecer en virtud, es decir, lo va perfeccionando y haciendo cada vez más libre y autónomo.

Lo anterior, a su vez, muestra la necesidad de formar en virtudes a quienes posteriormente ostenten el mando, pudiendo así situarse como verdaderos líderes. La obligación de formar en liderazgo de algunas instituciones es decisiva, sobre todo a aquellas que tienen el deber de instruir a sujetos que, eventualmente, deberán enfrentarse a circunstancias en las que tendrán que tomar decisiones que probablemente muevan a otros a tener que poner en riesgo su vida si es necesario, como ocurre en el caso de las Fuerzas Armadas.



BIBLIOGRAFÍA

1. Las ediciones latinas fueron tomadas del *Corpus Thomisticum* de Enrique Alarcón (www.corpusthomicum.org/iopera.html); la traducción ha sido realizada por mi. Amado, A. (1999). *La educación cristiana*. Editorial Balmes.
2. Aristóteles. (1945). *Ética a Nicómaco* (M. Araújo & J. Marías, Trans.). Clásicos Políticos.
3. Aristóteles. (1988). *Política*. Gredos.
4. Aristóteles. (1994). *Retórica*. Gredos.
5. Aristóteles. (1995). *Analíticos posteriores*. Gredos.
6. Barker, R. A. (2001). *The nature of leadership*. *Human Relations*, 54(4).
7. Buzeta Undurraga, S. (2013). *Sobre el conocimiento por connaturalidad* (N.º 250). Ediciones Universidad de Navarra.
8. Buzeta Undurraga, S. (2023). *Sobre el conocimiento por connaturalidad* (2.ª ed.). Ediciones Saint Michael Archangel International University.
9. D'Avenia, M. (1992). *La conoscenza per connaturalità in Tommaso d'Aquino*. Edizioni Studio Domenicano.
10. Gadamer, H.-G. (1984). *Verdad y método* (A. Agut & R. Agapito, Trans.). Sígueme.
11. García Álvarez, J. (1961). *La connaturalidad de los hábitos*. *Estudios Filosóficos*, 25.
12. Gómez Veas, G. (2023). *Formación, crecimiento y virtud: fines de la educación*. *Educación y Educadores*, 26(1).
13. Mauri, M., & Elton, M. (2017). *Moral, authority and obedience*. *Tópicos. Revista de Filosofía*, (52).
14. Pérez, A. (2006). *Naturaleza y sobrenaturaleza* (J. Cruz Cruz, Ed.). Ediciones Universidad de Navarra.
15. Quintanilla Castellanos, J., & Barrera Arguello, M. (2018). *Liderazgo y cultura: Influencia en la eficiencia organizacional*. *Revista Publicando*, 5(14).
16. Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). *Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: Hacia un método de gestión*. *Información Tecnológica*, 33(2).
17. Sánchez, E. (2000). *La esencia del hábito según Tomás de Aquino y Aristóteles* (N.º 107). Ediciones Universidad de Navarra.
18. Schneewind, J. B. (2005). *The invention of autonomy*. Cambridge University Press.
19. Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
20. Serrano, G. (2017). *Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia*. *Estudios Gerenciales*, 33(143).
21. Spaemann, R. (1989). *Lo natural y lo racional*. Rialp.
22. Widow, J. A. (1984). *El hombre, animal político: Orden social, principios e ideologías*. Editorial Universitaria.