La integración de poder y autoridad como fundamento del liderazgo naval

The integration of power and authority as the foundation of naval leadership

Contralmirante Carlos Alfonso Saz García. Se graduó como Alférez de Fragata de la Escuela Naval del Perú en 1993. Es calificado en submarinos, electrónica y comunicaciones. Magíster en Estrategia Marítima y egresado de la maestría en Educación con mención en Gestión de la Calidad Educativa. Su experiencia operativa incluye cargos en diversas Unidades Submarinas, Segundo Comandante del B.A.P. *Chipana*, Jefe de la Escuela de Submarinos, Comandante del B.A.P *Islay* y Comandante del Escuadrón de Submarinos. Su trayectoria abarca también funciones administrativas y de gestión de personal en la Comandancia General de Operaciones del Pacífico, Escuela Naval del Perú, Dirección General de Educación de la Marina, Dirección de Administración de Personal de la Marina y Dirección General de Personal de la Marina. Desde el 1 de enero de 2021, ostenta el grado de Contralmirante, desempeñándose como Sub Director General de Educación de la Marina, Director de la Escuela Superior de Guerra Naval, Comandante de la Fuerza de Submarinos, Sub Inspector General de la Marina y Director de Inteligencia de la Marina. Actualmente, ocupa el cargo de Jefe de la División de Logística del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Resumen: El artículo analiza cómo el auténtico liderazgo naval surge de la integración equilibrada entre el poder formal y la autoridad moral, entendiendo que el grado otorga mando, pero solo la conducta ética otorga legitimidad. Sostiene que el ejercicio del mando debe fundamentarse en valores y virtudes como la lealtad, la disciplina, el honor y el compromiso institucional, los cuales generan confianza, cohesión y eficacia operativa. Asimismo, advierte que la cultura contemporánea de la inmediatez debilita el sacrificio, el compromiso y la fidelidad institucional, lo que exige que el Oficial actúe como custodio y formador permanente de los valores navales mediante su ejemplo personal. El texto destaca que el abuso del poder erosiona la autoridad y la legitimidad del mando, mientras que el liderazgo ético fortalece la unidad y la continuidad moral de la institución. En conclusión, el verdadero liderazgo naval consiste en ejercer el poder como servicio, formar carácter en los subordinados y preservar la cultura ética que sustenta la misión y la identidad institucional.

Palabras clave: poder, autoridad, liderazgo, ética y valores.

Abstract: *The article analyzes how authentic naval leadership emerges from the balanced integration of formal power and moral authority, recognizing that rank grants command, but only ethical conduct provides legitimacy. It argues that*

the exercise of command must be grounded in values and virtues such as loyalty, discipline, honor, and institutional commitment, which generate trust, cohesion, and operational effectiveness. It also warns that the contemporary culture of immediacy weakens sacrifice, commitment, and institutional loyalty, requiring officers to act as custodians and permanent educators of naval values through their personal example. The text highlights that the abuse of power undermines authority and the legitimacy of command, while ethical leadership strengthens unity and the moral continuity of the institution. In conclusion, true naval leadership consists of exercising power as a form of service, shaping the character of subordinates, and preserving the ethical culture that sustains the mission and institutional identity.

Keywords: *power, authority, leadership, ethics, and values.*

"El ejemplo no es una forma de influir; es la única".
Albert Schweitzer (1875-1965)

"Lealtad a la Institución, a los valores y a la misión antes que al interés propio".
Carlos Saz

Introducción

En toda organización jerárquica, la estructura formal se sustenta en dos pilares inseparables: la jerarquía y la ética. Ambas determinan quién ejerce el mando y bajo qué principios se ejerce. No obstante, dicha arquitectura institucional no garantiza por sí misma la legitimidad del liderazgo. Como advierte el sociólogo Max Weber (1978)[1], la dominación solo alcanza estabilidad cuando es reconocida como legítima por quienes la acatan. En consecuencia, la jerarquía ordena y distribuye competencias, pero es la ética la que confiere sentido y validez al ejercicio de la autoridad. No basta con ostentar un grado o asumir un cargo; el mando se consolida cuando el subordinado reconoce en su superior coherencia moral, justicia en el trato y consistencia ética en su conducta y decisiones.

En esta línea, la filósofa Hannah Arendt (1961)[2], al diferenciar autoridad de coerción, sostiene que la autoridad no necesita imponerse por la fuerza porque descansa en el reconocimiento. En el ámbito militar, ello significa

1 Max Weber (1864-1920) fue un sociólogo, jurista y economista alemán, considerado uno de los fundadores de la sociología moderna. Su obra es fundamental para el estudio de la autoridad, la legitimidad y la organización burocrática.

2 Hannah Arendt (1906-1975) fue una filósofo y teórica política alemana de origen judío, nacionalizada estadounidense, reconocida por sus estudios sobre el totalitarismo, la autoridad y la condición humana.

que la autoridad formal proviene del reglamento, pero la autoridad moral se gana con la conducta diaria. El personal de la Marina que vive los valores institucionales —patriotismo, lealtad, justicia, disciplina, honor, compromiso, valentía, honestidad, integridad y respeto— transforma la jerarquía en liderazgo legítimo y el mando en servicio.

La ética no es un adorno del mando: es su fundamento. Si un Oficial proclama valores que no practica, la jerarquía pierde sentido y la autoridad se reduce a mera imposición. Por el contrario, cuando su conducta es coherente con lo que exige, la obediencia deja de nacer del temor y surge de la convicción y la confianza.

En el mundo naval, donde la vida a bordo, la disciplina y el riesgo son constantes, el mando adquiere una dimensión especialmente sensible. La convivencia estrecha, la presión operativa y la responsabilidad sobre vidas humanas hacen que el liderazgo no sea solo técnico, sino profundamente moral.En las últimas décadas, los cambios culturales han debilitado nociones tradicionales como la lealtad, el compromiso y la disciplina. La cultura dominante privilegia la inmediatez y la satisfacción personal por encima del deber.

Este contexto no invalida los valores navales; por el contrario, los vuelve más necesarios. En este marco, la advertencia de la analista Noëlle Mering resulta pertinente: la ideología "woke" no se limita a denunciar injusticias, sino que absolutiza la experiencia subjetiva y sustituye el bien común por percepciones individuales o grupales (Mering, 2022)[3]. Ello refuerza una cultura de reacción inmediata y autoafirmación, en detrimento del deber y la responsabilidad colectiva. Para el liderazgo naval, este entorno exige mayor claridad moral y coherencia personal, pues solo una autoridad ética sólida puede sostener la lealtad y la disciplina cuando la sociedad ya no las refuerza espontáneamente.

En este escenario no puede darse, por supuesto, que el personal ingrese con valores plenamente arraigados. Por ello, el Oficial debe convertirse en custodio activo de la cultura institucional y en formador permanente del carácter.

Poder formal y autoridad moral en el mando naval

Según lo que mencionan Ferreiro y Alcázar (2005), "el poder es la capacidad de influir en la conducta de otros, incluso contra su voluntad; y se basa en una posición jerárquica, apoyándose en la capacidad de sancionar o recompensar;

3 Noëlle Mering es una ensayista y analista francesa contemporánea, especializada en crítica cultural y pensamiento político. Sus trabajos se centran en la evolución de las ideologías contemporáneas y su impacto en la cultura democrática.

en otras palabras, funciona por imposición". De esta manera, podemos decir que el poder puede lograr resultados, pero no garantiza el compromiso por parte del subordinado.

En el mismo sentido, definen la autoridad como la capacidad de influir en la conducta de otros con su consentimiento, la cual se basa en la competencia profesional, la credibilidad personal, el ejemplo moral y, finalmente, en la confianza. Este último factor es sujeto de gran énfasis en la literatura especializada. De hecho, el académico Peter G. Northouse (2022) indica que "la autoridad no se funda en la posición, sino en la confianza que el líder inspira". La autoridad no se impone, se reconoce. En el ámbito militar podemos decir que el grado otorga mando, pero solo se lidera de verdad cuando el ejemplo y la competencia profesional generan confianza en el personal. En el contexto naval, donde el riesgo operativo es permanente y la interdependencia es absoluta, la autoridad genuina se construye a partir del respeto ganado de manera constante. Cuando el Oficial no se limita a dirigir tareas, sino que forma personas y orienta su conducta por la lealtad y la disciplina, su ejemplo se convierte en una referencia para sus subordinados.

La doctrina de la "*auctoritas*", formulada en la Roma clásica por el filósofo Cicerón[4], distingue entre la "*potestas*"—poder jurídico y coercitivo— y la autoridad moral sustentada en el prestigio y el reconocimiento. Esta concepción ha sido retomada en la época contemporánea por juristas como Rafael Domingo (1988)[5], quien sostiene que la autoridad no se impone por el cargo, sino que se conquista mediante coherencia ética y credibilidad. En el ámbito del mando naval, esta distinción es esencial: el poder formal permite ordenar, pero solo la autoridad moral genera obediencia con convicción y sentido del deber.

El Gran Almirante del Perú Miguel Grau encarna de modo ejemplar la "*auctoritas*" en el mando naval. Su liderazgo no se sostuvo solo en la "*potestas*" del cargo, sino en una autoridad moral fundada en valores como el honor, el deber, la lealtad y la humanidad. En Grau, el respeto al enemigo, la preocupación por sus subordinados y su fidelidad a la patria hicieron que su mando fuera obedecido por convicción. Así, representa el arquetipo del liderazgo ético naval, donde el ejemplo legitima el poder.

4 Marco Tulio Cicerón (106-43 a.C.) fue un político, jurista y filósofo romano, destacado defensor de la República. En sus obras reflexionó sobre la ley, la justicia y el deber cívico, influyendo profundamente en la tradición política y jurídica occidental.

5 Rafael Domingo es un jurista y académico español, especialista en Derecho romano y teoría del derecho. Ha desarrollado una amplia labor académica en Europa y Estados Unidos, destacando como profesor en la Universidad de Navarra y como investigador en fundamentos históricos y filosóficos del orden jurídico.

El doctor Juan Antonio Díaz-González (Díaz-González, 2014), profesor de la Universidad de Navarra, también menciona que el poder es la capacidad real de disponer de medios para actuar, es el "puedo hacerlo". La potestad, en cambio, es el poder reconocido y aceptado por la comunidad; es el poder legítimo. Y la autoridad es el saber reconocido, que posee quien sabe y es reconocido por ello. De este modo, se afirma que su acción propia no es mandar, sino aconsejar, dar criterios e iluminar el camino.

Figura 1

Comparación entre Poder Formal y Autoridad Moral en el Mando Naval



Nota. Elaboración propia basada en Ferreiro & Alcázar (2005); Hannah Arendt (1961); Guillermo Oviedo (2010). / Este esquema muestra que la autoridad moral legítima y fortalece el poder formal, dando lugar a un liderazgo auténtico.

De este modo, como se mencionó anteriormente, el Oficial no solo debe ejercer el mando, sino convertirse en el principal custodio de los valores navales; para ello deberá convertir cada acto cotidiano en una oportunidad para edificar autoridad moral y sostener la cultura institucional que da sentido a la carrera naval. La figura 1 ilustra de manera sintética la diferencia entre el poder formal, que se obtiene por el grado, y la autoridad moral, que se construye a través del ejemplo, la ética y la confianza de los subordinados.

Del poder al liderazgo

A partir del análisis de la relación entre poder y autoridad, puede sostenerse que ambos conceptos se integran de modo pleno en el liderazgo[6]. Este emerge cuando el poder formal se transforma en autoridad moral y esta se traduce en una influencia efectiva sobre las personas. En este sentido, liderar no consiste únicamente en ejercer el mando, sino en usar el poder con responsabilidad y la autoridad con fundamento ético, orientando a los subordinados hacia una misión compartida y un propósito común.

6 "El liderazgo no se trata de títulos, posiciones o diagramas de flujo. Se trata de una vida que influye en otra" (Maxwell, 2007).

En esa línea, la doctora Lydia Arbaiza (2017)[7] señala que el concepto de liderazgo ha experimentado una evolución significativa. Las primeras aproximaciones lo definían principalmente en función de la autoridad para tomar decisiones y de la capacidad de influir en las actividades de un grupo con el fin de alcanzar objetivos específicos. Las concepciones más recientes, en cambio, conciben al líder como un agente de cambio orientado a la modificación de conductas, al fortalecimiento de competencias y al desarrollo integral de los miembros del equipo, mediante el uso de ideas creativas, la facilitación de procesos y la transmisión de experiencias que contribuyen a mejorar el desempeño y la calidad de vida de las personas.

En el ámbito militar, la relación entre poder y autoridad resulta particularmente relevante para comprender el liderazgo auténtico. El poder, expresado formalmente en el grado y el cargo, confiere la capacidad legal de mandar y hacer ejecutar órdenes; la autoridad, por su parte, se funda en el saber profesional, el ejemplo moral y la coherencia personal del superior. Cuando el poder se ejerce sin autoridad, el mando degenera en autoritarismo; cuando la autoridad carece de poder, el liderazgo pierde eficacia. El general del Ejército de los Estados Unidos Martin E. Dempsey mencionó que "el líder militar efectivo no solo dirige acciones, sino que forma personas y construye confianza" (Dempsey, 2012). Por ello, el liderazgo militar genuino surge, por tanto, de la integración prudente de ambos elementos: el jefe que orienta con su criterio y experiencia, y que decide y actúa con firmeza al servicio de la misión y del bien de su Unidad.

Valores y virtudes de la Marina como cimiento del mando

Según menciona el doctor en Derecho Canónico Guillermo Oviedo[8], en sus ponencias en la Escuela Naval del Perú, una persona "con valores" es aquella que posee virtudes, es decir, cualidades positivas que le permiten actuar bien y desempeñar correctamente una actividad. Asimismo, la virtud es un hábito estable de la mente que facilita actuar con rapidez y acierto de forma moralmente correcta. En cambio, el vicio es también un hábito estable, pero orientado a realizar acciones rápidas y eficaces en sentido moralmente incorrecto o reprochable.

---

7 Lydia Arbaiza Fermini, Doctora en Administración, es una académica peruana especializada en liderazgo, gestión del talento y cultura organizacional, reconocida por sus estudios sobre liderazgo ético y desarrollo directivo en contextos institucionales.

8 El Padre Guillermo Oviedo Gambetta es sacerdote de la Prelatura Personal de la Santa Cruz y Opus Dei, Doctor en Derecho Canónico de la Universidad de Navarra y Profesor principal de Ética de la Universidad de Piura, cuenta con estudios de Filosofía y Teología en el Collegium Romanum Sanctae Crucis de Roma.

Los hábitos se forman mediante la repetición de actos concretos. Cuando una persona actúa muchas veces del mismo modo, termina adquiriendo una disposición estable para obrar así. Finalmente, Oviedo menciona que educar en valores significa formar a la persona para que adquiera hábitos buenos, es decir, virtudes. Por eso se dice que alguien es "valioso": porque ha aprendido a obrar bien de manera constante. De esto podemos mencionar que, en el ámbito naval, el mando no se sostiene únicamente en el grado, sino, de manera más profunda, en los valores y virtudes que encarna el Oficial. Estos constituyen el fundamento de su autoridad moral y la fuente principal de su legitimidad ante su dotación. Sin valores interiorizados y virtudes practicadas, el poder se reduce a mera imposición formal y pierde su capacidad de generar adhesión, confianza y cohesión.

De allí que la formación naval no deba limitarse a lo técnico ni a lo normativo, sino que deba exigir la construcción de un carácter ético que oriente la conducta incluso sin supervisión. Durante el cumplimiento del deber operativo, el Oficial decide bajo presión, y esas decisiones solo pueden ser correctas y firmes si están guiadas por convicciones sólidas. Por eso, los valores navales no son consignas, sino verdaderos criterios de acción. Interiorizarlos significa hacerlos parte del propio modo de ser, de manera que se reflejen naturalmente en cada orden, cada decisión y cada acto de servicio.

Los valores de la Marina de Guerra del Perú constituyen el fundamento ético que todo su personal debe interiorizar, vivir y reflejar en su conducta profesional, pues orientan el actuar correcto aun sin supervisión, la fidelidad a la institución y a sus principios, el autocontrol y la obediencia consciente, la primacía de la misión sobre el interés personal, así como la coherencia, la veracidad, la firmeza ante la adversidad, el amor a la patria, el sentido de justicia y el respeto a la dignidad de cada persona. Cuando el Oficial internaliza auténticamente estos valores, transforma cada orden en un acto educativo, ya que su conducta se convierte en referente para sus subordinados: el personal no solo ejecuta lo que se le manda, sino que aprende cómo actuar, con qué espíritu cumplir el deber y qué criterio aplicar bajo presión. De este modo, el mando deja de ser únicamente dirección operativa y se convierte en formación moral, pues no se limita a conducir tareas, sino que forma carácter, moldea hábitos y consolida una conciencia profesional cimentada en el honor, la responsabilidad y el servicio.

Veamos, por ejemplo, que el ejemplo del superior enseña mucho más, ya que el subordinado no aprende solo de lo que se le dice, sino de cómo ve actuar a su jefe. Si el Oficial es justo, disciplinado y coherente, cada orden viene acompañada de un modelo de conducta; la orden también muestra cómo hacerlo y con qué espíritu hacerlo. De esta manera, el subordinado

no solo aprende procedimientos, sino también cómo decidir bajo presión, cómo tratar a las personas y cómo debe responder ante una dificultad; con ello crea hábitos (virtudes) y construye su conciencia profesional.

En otras palabras, el mando se convierte en liderazgo ético, como lo menciona Arbaiza (2017, p. 348): "El líder ético puede cambiar las actitudes de sus seguidores hacia un fin positivo y usar su carisma para llegar a más personas, de modo que sean agentes de cambio en la organización y ayuden al resto a esforzarse más, capacitarse, ser honestos y desarrollar comportamiento ciudadano" [9].

Oviedo (2010, p.10) menciona en su escrito que:

Figura 2
Triángulo de Integración del Liderazgo Naval



Nota. Elaboración propia / La virtud sostiene la autoridad, la autoridad legitima el poder, y la interacción armoniosa de estos tres elementos da lugar a un liderazgo íntegro, capaz de cumplir efectivamente la misión, al mismo tiempo que preserva la cohesión y fortalece la confianza institucional.

> *"Podemos afirmar que el verdadero líder se toma la molestia de enseñar a pensar; de enseñar a juzgar; de enseñar a razonar; de enseñar a decidir; de enseñar a ser consecuente. Debe preocuparse por la realidad interna de su propia responsabilidad y, él mismo, ser ejemplar para los demás".*

Esto quiere decir que el líder no se limita a dar órdenes, sino que educa la inteligencia y el criterio de sus subordinados (coherencia personal). Enseñar a pensar, juzgar, razonar y decidir implica formar autonomía responsable, no dependencia. En el ámbito militar y naval, donde las decisiones suelen tomarse bajo presión y con información incompleta, esta formación intelectual y moral resulta decisiva. Esta frase mencionada por Oviedo también hace alusión a la conciencia ética del mando: el líder sabe que su conducta educa, que cada acto suyo modela comportamientos, pues solo quien vive lo que enseña puede influir de manera duradera en los demás. La figura 2 muestra cómo la virtud sostiene la autoridad, la autoridad legitima el poder, y la integración de los tres elementos genera un liderazgo naval íntegro.

9 "El líder ético mantiene sus principios y convicciones y actúa conforme a ellos, es honesto con todos los grupos de interés de la compañía y dice la verdad, aunque pueda perder algunos clientes o trabajadores en el proceso. Los líderes éticos son justos, no abusan de su poder ni imponen sus ideas, conocen las actividades que desarrolla la empresa y lo que pueden hacer para contribuir a la sociedad" (Arbaiza, 2017).

Lealtad institucional en una sociedad de compromisos frágiles

Iniciemos por definir lealtad. Según menciona Oviedo (G. Oviedo, comunicación personal, 11 febrero 2026): "la lealtad es el cumplimiento fiel de todo aquello que exigen las normas de la honra, del honor y de la hombría de bien". Esta afirmación adquiere una dimensión aún más profunda en el ámbito naval, donde no solo supone una adhesión formal, sino un compromiso racional (consciente), constante y sostenido en el tiempo con los valores de la institución a la que se pertenece. Ser leal implica estar verdaderamente comprometido con la Marina, con la misión encomendada y con los compañeros, incluso cuando las circunstancias se tornan adversas. En la vida del marino, la lealtad sostiene la confianza mutua, fortalece la unidad del mando y garantiza que cada decisión, cada orden y cada acto se orienten al servicio de un bien superior que trasciende al individuo.

El Manual del Código de Ética de las Fuerzas Armadas del Perú (Ministerio de Defensa del Perú, 2018) establece que el militar debe actuar con honor, integridad y fidelidad a la Constitución, a la patria y a su institución, reconociendo que su conducta compromete no solo su responsabilidad individual, sino el prestigio de la organización a la que pertenece. En este marco, la lealtad trasciende la obediencia reglamentaria y se configura como una obligación moral permanente.

Asimismo, la doctrina básica de la Marina de Guerra del Perú (2010) sostiene que el espíritu de cuerpo, la disciplina consciente y la subordinación al mando legítimo constituyen pilares del quehacer naval. Tales principios no pueden sostenerse sin una lealtad auténtica, entendida como adhesión consciente a la misión, fidelidad a la tradición naval y disposición a anteponer el interés institucional al beneficio personal. La lealtad, en este sentido, no es pasiva: es activa, reflexiva y responsable.

El Manual de Liderazgo Militar del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (2015) subraya que la confianza es el elemento esencial del mando. Dicha confianza solo puede consolidarse cuando el subordinado percibe coherencia moral en el superior y cuando el superior sabe que puede contar con la fidelidad profesional de sus subordinados. De este modo, la lealtad actúa como fundamento invisible de la autoridad legítima y como condición indispensable para la eficacia operativa, especialmente en escenarios de riesgo, incertidumbre y presión decisional.

En la tradición naval peruana, cuyo referente es el Gran Almirante Miguel Grau, la lealtad adquiere además una dimensión ética trascendente: fidelidad

a la misión hasta el sacrificio, respeto al honor y conducta caballeresca incluso frente al adversario. Esta herencia histórica no es únicamente simbólica; constituye un modelo normativo que orienta la formación moral del Oficial y fortalece la continuidad ética de la institución.

En resumen, la lealtad en el ámbito naval no significa obedecer sin pensar, sino actuar con criterio y convicción, respetando la disciplina, el honor y el deber profesional. Sin lealtad, la autoridad se debilita y el mando pierde firmeza; con ella, la institución mantiene su unidad, su credibilidad y su compromiso constante con la nación. Sin embargo, hoy la lealtad ya no es un valor automático, pues muchos jóvenes ingresan a las escuelas de formación de la Marina de Guerra desde una cultura donde el compromiso es reversible y las instituciones se perciben como transitorias. Por ello, el desafío del Oficial debe consistir en reconstruir la lealtad como una virtud consciente y reflexiva, no como obediencia ciega: "*Lealtad a la institución y no a personas, a los valores y no a conveniencias, y a la misión antes que al interés propio*".

Disciplina consciente frente a la cultura de la inmediatez

El doctor Aquilino Polaino-Lorente (Polaino Lorente) analiza un fenómeno característico de la cultura contemporánea: la reducción de la experiencia humana al instante inmediato. Según el autor, vivimos en una "cultura del clic", donde el deseo busca satisfacción instantánea y donde la espera, el esfuerzo prolongado y la planificación han perdido valor. Menciona también que, tradicionalmente, la cultura implicaba duración, proceso y continuidad entre pasado, presente y futuro. La identidad personal se construía sobre un proyecto biográfico coherente, enraizado en la memoria y orientado hacia metas futuras. Sin embargo, en la cultura actual se ha fracturado ese eje temporal: el pasado pierde significado y el futuro deja de orientar la acción. Solo importa el ahora.

Esta "destemporalización" tiene consecuencias profundas, ya que debilita la identidad personal: se pierde la capacidad de compromiso, se confunden placer y felicidad y se diluye la fidelidad como rasgo esencial de la dignidad humana. La destemporalización, como la menciona Polaino Lorente —quien sostiene que sin pasado y sin futuro no hay identidad sólida—, tiene especial relevancia en instituciones formativas como la Escuela Naval del Perú, ya que la vida militar, por naturaleza, está basada en tradiciones (historia, símbolos y héroes), exige disciplina en el presente y se proyecta hacia una misión futura. Es, por definición, una cultura de continuidad, no de instantaneidad.

De esta manera, la cultura de la inmediatez resulta particularmente peligrosa para nuestra institución, ya que debilita la noción de sacrificio, dificulta la perseverancia (les cuesta mantenerse firmes en el esfuerzo), erosiona la fidelidad institucional (pierden el sentido de lealtad a la institución) y confunde el bienestar inmediato con la plenitud personal; esta última puede conducir a la corrupción cuando la persona empieza a valorar más el beneficio rápido que el sentido profundo del deber.

La corrupción no suele empezar con grandes delitos, sino con decisiones pequeñas donde se privilegia el provecho inmediato sobre el bien institucional y el honor profesional. Cuando el bienestar momentáneo se convierte en el criterio principal, el compromiso, la lealtad y la integridad pierden fuerza. Confundir placer o comodidad inmediata con verdadera plenitud abre la puerta a decisiones que priorizan el beneficio personal sobre el deber, y ese es el terreno donde puede germinar la corrupción.

Por otro lado, la incapacidad de prometer, como lo señala Polaino Lorente, no es un detalle menor, pues la promesa constituye la base del honor, de la palabra empeñada y del compromiso con la misión. Precisamente por ello, en el ámbito naval —donde la cohesión depende de la confianza y la fidelidad— la cultura del instante se convierte en un serio desafío formativo. Educar no consiste solo en transmitir conocimientos técnicos, sino en reconstruir en los jóvenes la conciencia del tiempo, enseñando a esperar, a comprometerse y a sostener decisiones a lo largo del tiempo.

El riesgo del abuso del poder

El mayor enemigo del mando es el abuso del poder. No suele manifestarse de forma repentina ni escandalosa; por el contrario, se gesta lentamente en pequeñas desviaciones que parecen inofensivas, pero que erosionan el carácter del Oficial y la legitimidad de su autoridad. Empieza cuando alguien se cree por encima de la norma, como si el grado lo colocara fuera de las reglas que exige a los demás; continúa cuando se confunde autoridad con privilegio, entendiendo el mando no como servicio, sino como ventaja personal; y se consolida cuando el cargo se utiliza para obtener beneficios propios, favores o tratos preferenciales.

Oviedo (2010) plantea que el problema no es tener poder, sino cómo se usa. El poder es necesario en el mando, pero no es lo más importante. Lo verdaderamente importante es la autoridad moral de la persona que manda. El abuso del poder aparece cuando el superior utiliza su cargo para imponerse, buscar protagonismo o satisfacer intereses personales. También ocurre cuando

emplea el poder de manera injusta o inútil, o cuando no lo ejerce cuando debería hacerlo. En cualquiera de estos casos, pierde autoridad y respeto.

También señala que el poder puede obligar a obedecer, pero no puede generar confianza ni motivación verdadera. Si un líder solo logra obediencia por miedo o presión, su liderazgo es débil. En cambio, cuando ejerce el poder con justicia y ejemplo personal, genera confianza y autoridad.

Estas conductas no solo afectan a quien las comete, sino que dañan profundamente la estructura moral de la institución. El abuso destruye, en primer lugar, la confianza, porque el subordinado deja de creer en la justicia y rectitud de su superior. En segundo lugar, rompe la cohesión, ya que, donde hay percepción de injusticia, surgen el resentimiento y la división. Finalmente, deteriora el prestigio institucional, porque la autoridad deja de percibirse como legítima y pasa a considerarse arbitraria.

En resumen, el abuso del poder no fortalece al superior, sino que lo debilita, porque, al ejercerlo sin rectitud, el mando pierde su fundamento moral y se erosiona la confianza que lo sostiene. Por el contrario, cuando el poder se entiende y se vive como responsabilidad y servicio, el buen líder lo utiliza como una herramienta para servir, formar y ayudar a crecer a sus subordinados, no para imponerse sobre ellos; de este modo, fortalece la unidad, la disciplina y el honor que dan solidez a la institución.

El Oficial como custodio y formador de valores

Como señala el filósofo Albert Schweitzer[10]: "El ejemplo no es una forma de influir; es la única", esta frase cobra un sentido especialmente profundo en el ejercicio del mando naval. En este ámbito, el Oficial influye menos por lo que ordena y mucho más por lo que hace: cada gesto, cada decisión y cada forma de trato se convierten en un mensaje formativo permanente para su personal. Así, la autoridad moral no se construye con discursos ni únicamente con reglamentos, sino con la coherencia constante entre los valores que se proclaman y la conducta que efectivamente se practica.

Cuando el Oficial actúa con integridad, justicia y respeto por la institución, su ejemplo se convierte en una guía silenciosa que orienta la conducta de quienes están bajo su mando. En un entorno donde la disciplina y la lealtad ya no se asumen como automáticas, el ejemplo personal es la herramienta

10 Albert Schweitzer (1875-1965), teólogo, filósofo y médico alsaciano; formuló el principio ético de la "reverencia por la vida" y recibió el Premio Nobel de la Paz en 1952 por su labor humanitaria. Su pensamiento integra acción, servicio y coherencia moral, convirtiéndolo en una referencia ética del siglo XX.

más poderosa para formar carácter, fortalecer el compromiso y preservar la esencia moral de la Marina.

El mando, en este sentido, no es solo dirección operativa: es una función esencialmente educativa. Un Oficial forma cuando corrige con respeto, cuando decide con criterio, cuando asume responsabilidades sin excusas y cuando pone el interés institucional por encima del propio. Cada acción coherente refuerza la cultura naval; cada incoherencia la debilita.

Ser custodio de los valores navales implica transmitirlos con la vida diaria, no solo con palabras. El legado del Oficial no está únicamente en los resultados operativos que obtiene, sino en el tipo de personas que ayuda a formar. Así, el ejemplo se convierte en la forma más alta de liderazgo y en la garantía de continuidad moral de la institución.

Reflexión final

El mando naval no se sostiene únicamente en la estructura jerárquica que lo respalda, sino en la estatura moral de quien lo ejerce. El grado confiere potestad; la conducta confiere legitimidad. Cuando el Oficial comprende que el poder no es un privilegio, sino una responsabilidad, y que la autoridad no se impone, sino que se conquista, entonces el mando deja de ser una función administrativa para convertirse en una vocación ética.

En una sociedad marcada por la inmediatez, la fragilidad del compromiso y la relativización de los deberes, la Marina de Guerra del Perú está llamada a ser una institución de continuidad moral. Esa continuidad no depende de reglamentos escritos, sino de hombres y mujeres que encarnen los valores que proclaman. La tradición naval —cuyo arquetipo es el Gran Almirante Miguel Grau— recuerda que el verdadero liderazgo no nace de la fuerza, sino del honor; no del temor, sino de la confianza; no del cargo, sino del ejemplo.

El poder puede obligar; la autoridad convence. El poder ordena; la autoridad inspira. El poder administra; la autoridad forma. Solo cuando ambos se integran bajo el primado de la virtud surge el liderazgo auténtico: aquel que transforma subordinados en profesionales comprometidos, disciplina en convicción y obediencia en lealtad consciente.

Por ello, el desafío del Oficial contemporáneo no consiste simplemente en ejercer el mando con eficacia operativa, sino en custodiar la cultura moral de la institución. Cada decisión, cada corrección y cada acto cotidiano educan. El legado más duradero de un superior no será únicamente la misión cumplida, sino el carácter que ayudó a forjar.

En definitiva, la institución no se preserva únicamente con normas ni con estructuras, sino con conciencia ética. Allí donde el poder se ejerce con justicia, responsabilidad y servicio, la autoridad se fortalece, la confianza se consolida y la Marina permanece firme en su misión. Allí donde el poder se desvía, comienza la erosión silenciosa del mando.

El tránsito del poder formal a la autoridad moral no es automático: es una decisión cotidiana. Y en esa decisión se juega no solo la calidad del liderazgo, sino la continuidad ética de la vida naval y la legitimidad misma de la Institución.

Referencias

1. Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. ESAN Ediciones.
2. Arendt, H. (1961). *Between past and future: Six exercises in political thought*. New York, NY.
3. Basadre, J. (2005). *Historia de la República del Perú (1822–1933)*. El Comercio.
4. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). *Manual de liderazgo militar* (Manual doctrinario). Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
5. Dempsey, M. (2012). *Mission command white paper*. Department of the Army.
6. Díaz-González, J. A. (2014). Gobierno y organización en la universidad: Relaciones entre autoridad y poder. *Revista Empresa y Humanismo, 17*(2), 61–74.
7. Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2005). *Gobierno de personas en la empresa*. Universidad de Piura.
8. Marina de Guerra del Perú. (2010). *Doctrina básica de la Marina de Guerra del Perú*. Marina de Guerra del Perú.
9. Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson.
10. Mering, N. (2023). *El dogma woke*. Ediciones Rialp.
11. Ministerio de Defensa del Perú. (2005). *Manual del Código de Ética de las Fuerzas Armadas del Perú: Documento normativo institucional*. Ministerio de Defensa del Perú.
12. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
13. Oviedo, G. (2010, febrero 22). *Naturaleza y desarrollo del liderazgo*. La Punta, Callao.
14. Perú, Ministerio de Defensa. (s.f.). *Plataforma digital única del Estado peruano*. https://www.gob.pe/marina
15. Polaino-Lorente, A. (s.f.). *La cultura del instante*. Mercaba. https://www.mercaba.org/ARTICULOS/L/la_cultura_del_instante.htm
16. Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1, G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.