



odio los lunes /

## El riesgo de trabajar con empleados que siempre son obedientes

La falta de crítica y de innovación son algunas de las consecuencias de promover la obediencia ciega. Los jefes más inseguros suelen exigir más docilidad por parte de sus empleados.

Por M. Victoria S. Nadal

**D**e entre todos los problemas a los que debe enfrentarse el líder de un equipo, la falta de obediencia casi nunca es uno de ellos. Los seres humanos acatamos las normas por defecto y lo que cuesta trabajo es, precisamente, contar con trabajadores que tengan un pensamiento disruptivo. Los empleados que cumplen las directrices sin rechistar y que no cuestionan el *statu quo* generan menos conflictos pero también ponen en riesgo la capacidad de inno-

vación y la creatividad de la compañía. Tener a alguien que se atreve a llevar la contraria es un buen problema.

Es cierto que hay algunos contextos en los que tener un jefe autoritario que exige que se cumplan sus órdenes tiene algunas ventajas. Por ejemplo, si hablamos del personal de urgencias de un hospital o de un equipo de bomberos durante un incendio. En estos casos, lo más adecuado es que sea una persona, el jefe, quien centralice la toma de decisiones y los demás obedezcan sin

cuestionar. “Al estar muy orientado a la tarea, esta se lleva a cabo de forma eficiente”, explica Elisa Sánchez, psicóloga laboral. “Hay veces que incluso es imprescindible, como cuando hay una emergencia y hay que tomar decisiones rápidas siguiendo un protocolo”.

Sánchez recalca que se trata de situaciones muy específicas. Por norma general, es mejor estimular el pensamiento crítico a la obediencia ciega. Tendemos a pensar que, al rodearnos de compañeros que piensan igual que nosotros,



las cosas van a fluir mejor y el trabajo va a ser más fácil, ágil y eficiente. “Esto explica por qué muchos jefes prefieren a personas obedientes, sumisas y que no les contradigan”, explica Sánchez.

Pero hay algunos riesgos. Si una persona centraliza siempre la toma de decisiones puede pasar que los demás no se atrevan nunca a tomar la iniciativa. “Normalmente, sucede por miedo a ser criticado. También hay personas que prefieren no hacerse responsables de las decisiones para evitar las consecuencias”. Sobre todo, si saben que ser crítico no es una conducta deseable en su entorno. El miedo, la inseguridad y el no querer asumir las consecuencias de un error hacen que prefieran obedecer a tener iniciativa.

Además, el comportamiento de los líderes influye directamente en la actitud de los empleados respecto a la innovación. “A un jefe que tiene seguridad en sí mismo le gusta que le reten. Entiende a un trabajador que cuestiona las cosas, una crítica o alguien que piense diferente a él como un reto o un posibilidad que puede contribuir al desarrollo de proyectos en la compañía”, explica Sánchez. “Si es inseguro o tiene miedo, va a inhibir o castigar cualquier iniciativa que le haga salir de lo que controla”. Y las consecuencias de esta actitud son más preocupantes de lo que podría parecer.

### LOS RIESGOS DE LA OBEDIENCIA CIEGA

Durante las últimas décadas, la psicología ha dejado claro, con experimentos que han demostrado ser preocupantemente robustos, que la mayoría de gente es obediente por defecto. El simple hecho de que alguien ocupe una posición superior parece motivo suficiente para no cuestionar sus indicaciones. Uno de los experimentos más representativos de este fenómeno es el llevado a cabo por el psicólogo Stanley Milgram en los años 60, con el que quería demostrar hasta qué punto la obediencia puede ser peligrosa.

Ideó un experimento en el que participaban un profesor, que se encargaba de hacer preguntas; un alumno, que debía dar la respuesta correcta; y el experimentador, que daba indicaciones. El alumno estaba en una habitación

diferente, donde le administraban descargas eléctricas que subían de intensidad por cada respuesta errónea. El profesor no podía verlo pero sí escuchar con claridad sus quejas desde la habitación contigua.

Aunque había truco: el alumno en realidad era un actor que fingía dolor por las descargas. Al llegar a los 285 voltios, fingía un sufrimiento extremo y, a partir de ahí, ya no emitía ningún sonido. Con estas muestras de aparente dolor, los profesores pedían abandonar la prueba. Pero el experimentador les ordenaba que continuaran. Solo eso era suficiente para que administraran la siguiente sacudida. De los 40 participantes iniciales, el 60% obedeció hasta el final, aplicando la descarga más intensa. Repitieron el experimento varias veces en otros contextos y con otras personas y el grado de obediencia era cada vez mayor.

Los profesores que infligían las descargas no estaban amenazados ni recibían recompensas por hacerlo. Simplemente, obedecían porque un superior lo decía. Se piensa que no se sentían responsables de sus acciones porque estaban siguiendo indicaciones de su jefe. Tal como demuestra este experimento, la gente suele hacer lo que le piden, la falta de obediencia no es habitual y no supone un problema para el liderazgo.

¿De dónde nos viene esta obediencia por inercia? Para Elisa Sánchez es una cuestión de educación. “Educamos a los niños y niñas para que obedezcan a los padres y a los profesores por defecto, en parte porque es más cómodo para ellos que no les lleven la contraria”, explica Sánchez. “Cuando llevamos 15 o 20 años cumpliendo con las normas, es muy difícil cuestionar el *statu quo* y aportar algo diferente y original”. Durante toda la vida hemos recibido castigos cuando no estamos de acuerdo (como sentirse apartado cuando se tienen opiniones contrarias a las de la mayoría) y premios cuando obedecemos (como sentirse buen niño por hacer siempre caso a los adultos). Contrarrestar este aprendizaje legitimando las propuestas disruptivas y el pensamiento crítico es fundamental para estimular la innovación de los equipos. ■



Ilustraciones de Cinthya Álvarez

## + PARA CUESTIONAR ÓRDENES



### / VÍDEO

**¿Por qué la gente se une a las sectas?** La obediencia extrema y la dificultad para ejercer el pensamiento crítico son dos de los culpables de que la gente se una a organizaciones que intentan sacar provecho de los miembros del grupo. Janja Lalich, profesora de Sociología de la Universidad de California, explica en esta charla TED que estos movimientos utilizan estrategias de influencia y control para mantener la obediencia de sus miembros admitiendo poca tolerancia al desacuerdo.



### / APP

**Pensamiento crítico básico.** Ser capaz de pensar por uno mismo es una habilidad que debe ser desarrollada desde edades muy tempranas. Distintas apps móviles se centran en ayudar a niños y adolescentes a comprobar datos y llegar a conclusiones siguiendo su propia deducción y argumentación. En concreto, la app Critical Thinking Basic ayuda a los usuarios a clasificar ideas y reflexionar sobre ellas, tener en cuenta distintos puntos de vista y tomar decisiones utilizando nueve estándares universales de razonamiento.



### / CURSO

**Aprende a pensar como un filósofo.** El objetivo de este curso, facilitado por Udem, es introducir a los estudiantes en los conceptos fundamentales del pensamiento crítico (lógica, análisis de argumentos, retórica, razonamiento con probabilidades, la importancia del conocimiento profundo) y aplicar esas habilidades al crecimiento personal y la participación en la sociedad.