

Obediencia a la autoridad: edición deportiva

Este video introduce un sesgo de la ética del comportamiento conocido como la obediencia a la autoridad. La obediencia a la autoridad describe nuestra tendencia a querer complacer a figuras de autoridad. Ponemos demasiado énfasis en esa meta y, consiente o inconscientemente, subordinamos el gol de actuar éticamente. Todos debemos de monitorearnos para asegurar de que no estemos suspendiendo nuestro propio juicio moral para complacer a nuestros superiores. Si estudiantes no están al tanto de esta vulnerabilidad, no pueden combatirla. Muchos criminales de cuello blanco pueden ver que el inicio de su caída empezó por la obediencia a la autoridad. Muchos estudiantes ejemplares son “complacedores” así que ellos saben que tan fuerte es la motivación de complacer a la autoridad.



El “experimento Milgram” ofrece un vistazo a los efectos de la obediencia a la autoridad. El psicólogo Stanley Milgram pretendía descubrir si los norteamericanos eran tan obedientes a la autoridad, como los alemanes lo fueron a Hitler. La pregunta de investigación era si los sujetos participantes darían o no dolorosos electroshocks (fingidos) a otra persona al equivocarse en una prueba (fingida también) de memorización, sólo porque se lo ordenaba una persona vestida con una bata de laboratorio. El supuesto experimento, pretendía demostrar el efecto del refuerzo negativo para mejorar la memorización en una persona. Aún y cuando la gente pensaba que muy pocos participantes norteamericanos mostrarían excesiva obediencia a la autoridad, los resultados fueron los siguientes:

Todos los participantes del experimento de Milgram –que era gente bien adaptada y bien intencionada- aplicaron los choques eléctricos a las víctimas que aparentaban gran dolor, se quejaban de problemas cardíacos o que aún habían (aparentemente) quedado inconscientes. Y más del 60% de los participantes, aplicaron el electroshock al máximo.

Tal vez esto no hubiera sido tan sorprendente si consideramos que los centros nerviosos del placer, se encienden cuando complacemos a la autoridad. Estamos entrenados desde la infancia para complacer a las figuras de autoridad –padres, maestros, y aún al policía del barrio.

La ley y el orden son generalmente buenas cosas, por lo que cierto grado de obediencia a la autoridad es definitivamente algo bueno. Pero si las personas van demasiado lejos y ponen en duda su propio juicio moral, ya sea consciente o inconscientemente, entonces, están en graves problemas...

Las empresas, se dice, pagan a sus empleados por usar su cerebro, su educación y entrenamiento, y su juicio. Pero no reciben a cambio lo justo, si el empleado no utiliza su mejor juicio estratégico, su mejor juicio operacional y su mejor juicio moral, porque los errores en cualquiera de esas tres áreas pueden ser muy costosos.

Para aprender sobre conceptos de la ética del comportamiento relacionados, mire [Sesgo del conformismo](#) y [Moralidad según el rol](#).

Términos definidos en nuestro glosario de ética relacionados a este video y casos de estudio incluyen: sesgo del conformismo, obediencia a la autoridad y moralidad según el rol.

La ética del comportamiento toma de los campos de la psicología del comportamiento, ciencia cognitiva, biología evolucionaria y otras disciplinas relacionadas para determinar como y por que las personas toman decisiones éticas o poco éticas. Mucha de la investigación de la ética del comportamiento se enfoca en por que las buenas personas hacen cosas malas. Muchos de los conceptos de la ética del comportamiento son cubiertos detalladamente en [Concepts Unwrapped](#), al igual que en el video [Aquí para ganar: La historia de Jack Abramoff](#). Cualquiera que mire estos videos tendrá una introducción solida al campo de la ética del comportamiento.

Preguntas de discusión

1. ¿Te parece cierta la afirmación de que un excesivo deseo de complacer a la autoridad puede hacer que las personas actúen de forma poco ética?
2. ¿Recuerdas alguna situación donde hayas actuado para agradar a la autoridad y más tarde te arrepentiste? ¿Tal vez porque facilitaste una decisión estúpida que pudo haberse evitado? ¿Tal vez porque facilitaste una decisión poco ética que pudo haberse evitado?
3. ¿Qué es más aterrador – que Joe pudiera no tener el valor de hacer frente a una acción poco ética que le solicita un superior porque Joe no quiere perder este trabajo, o que Joe incluso no haya visto la cuestión ética, porque está muy decidido a agradar el jefe?
4. ¿Te suena creíble la explicación de Bud Krogh sobre la forma en que se salió de los carriles éticos?
5. ¿Cómo se puede proteger a las personas contra la suspensión de su juicio ético por complacer indebidamente a la autoridad?
6. A continuación se presenta una descripción del Prof. Jesse Prinz del famoso experimento de Stanley Milgram sobre la obediencia a la autoridad. Lee la descripción y luego dile a la clase cómo crees que actuarías si hubieras sido uno de los sujetos del experimento:

«Los sujetos de este experimento fueron instruidos para hacerle una serie de preguntas a otro voluntario que se encontraba en una sala contigua. Cada vez que el segundo voluntario no contestaba una pregunta correctamente, se le pedía a la persona que hacía las preguntas, que administrara una descarga eléctrica usando unos botones para el aumento del voltaje. Sin saberlo el sujeto, el segundo voluntario estaba puesto de acuerdo con el experimentador, y había sido instruido para cometer

errores para que los sujetos tuvieran que administrar choques eléctricos, pero los botones del voltaje, en realidad eran inofensivos. En etapas planeadas de antemano, los falsos participantes expresarían dolor, externarían sus preocupaciones acerca de la seguridad, harían sonidos de agonía, golpearían la pared, o, en última instancia, dejarían de hacer ruido en absoluto. Si un sujeto renunciaba a seguir aumentando el voltaje, el experimentador respondía que era crucial para el experimento, continuar. El experimento terminaba, siempre y cuando algún sujeto persistentemente se negaba a continuar.»

Transcripción de la narración

Escrito y narrado por

Robert Prentice, J.D.
Business, Government & Society Department
McCombs School of Business
The University of Texas at Austin

La obediencia a la autoridad es la tendencia que tienen las personas a intentar complacer a quienes están a cargo. Es natural que los niños deseen complacer a sus padres, profesores y entrenadores. Incluso los adultos generalmente se sienten bien complaciendo a las figuras de autoridad.

Desde el primer momento que los atletas pisan una cancha, un campo o un campo, se les inculca que siempre deben seguir las instrucciones de sus entrenadores. Cuando los atletas siguen las instrucciones de los entrenadores, las posibilidades de éxito individuales y de equipo generalmente aumentan. Pero, ¿qué pasa si un entrenador le pide a un jugador que lastime intencionalmente a un jugador de otro equipo? ¿O hacer trampa en un examen para seguir siendo elegible para jugar? ¿O tomar drogas ilegales para mejorar el rendimiento? Todos tendemos a creer que, como somos buenas personas, nunca haríamos tal cosa. Pero los atletas –como todos los demás– han sido socializados para obedecer la autoridad.

Especialmente los atletas tienen un incentivo egoísta para seguir las instrucciones de sus entrenadores. Obedecer las órdenes de un entrenador a menudo se traduce en más tiempo de juego y más beneficios. Desobedecer órdenes a menudo significa menos de esas cosas buenas. Así que es fácil racionalizar el hacer lo que nos dicen... pensar: "No es mi culpa... el entrenador me dijo que lo hiciera, y se supone que los jugadores deben hacer lo que dicen sus entrenadores, ¿verdad?"

Las investigaciones muestran que cuando tomamos decisiones, a menudo nos preocupa más la aceptabilidad de la decisión ante las personas ante las que debemos rendir cuentas que el contenido moral de la decisión en sí. Por ejemplo, en 2017, un pequeño grupo de jugadores de los Astros de Houston tenía dudas sobre el plan ilegal de robo de señales de su equipo. Un joven jugador de Astro expresó sus preocupaciones a su compañero de equipo, quien era un jugador estelar, un veterano de 20 años en el equipo y el cabecilla del plan de robo de señales. El veterano descartó las preocupaciones

de su compañero. Más tarde, el jugador más joven dijo (cita): "¿A dónde vas si eres un jugador joven e impresionable de los Astros y este tipo dice: 'Vamos a hacer esto'? ¿Qué haces?". Bueno, como muestra la investigación, debido a nuestro deseo natural de complacer a la autoridad, es muy posible que aceptemos, aunque sepamos en nuestro corazón que está mal.

A veces estamos tan concentrados en complacer a quienes están a cargo que ni siquiera notamos los aspectos morales de la decisión misma. Las dimensiones éticas simplemente se desvanecen, razón por la cual el fenómeno de la obediencia a la autoridad debería preocuparnos a todos.

Nuestro deseo innato de complacer a quienes están a cargo, combinado con nuestra tendencia a ceder ante la autoridad, puede nublar nuestro juicio ético cuando llega el momento de actuar.

Si bien generalmente es bueno que los atletas complazcan a sus entrenadores, los estudiantes complazcan a sus maestros y los empleados complazcan a sus jefes, es imprescindible estar atento a las cuestiones éticas. Y nunca es prudente ceder tan completamente a quienes están a cargo como para ignorar nuestras propias normas morales.

Bibliografía

Mei Feng et al., "Why do CFOs Become Involved in Material Accounting Manipulations?, Journal of Accounting and Economics 25(1-2): 21-36 (2011).

Dennis Gentilin, *The Origins of Ethical Failures: Lessons for Leaders* (2016).

Jonathan Glover, *Humanity: A Moral History of the Twentieth Century* (2011).

Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience," *Journal of Corporate Law* 567(4): 371-378 (1963).

Lynn Stout, "Killing Conscience: The Unintended Behavioral Consequences of 'Pay for Performance.'" *Journal of Corporate Law* 39(3): 525-561 (2-13-2014).

Recursos adicionales

El recurso más reciente de Ethics Unwrapped es un libro, [*Behavioral Ethics in Practice: Why We Sometimes Make the Wrong Decisions*](#), escrito por Cara Biasucci y Robert Prentice. Este libro accesible tiene abundantes notas a pie de página con estudios de ética del comportamiento e investigaciones asociadas. También incluye sugerencias al final de cada capítulo para videos y estudios de casos relacionados con Ética sin envolver. Algunos instructores usan este recurso para educarse a sí mismos, mientras que otros lo usan en lugar de (o además de) un libro de texto.

Cara Biasucci también escribió recientemente un capítulo sobre la integración de Ethics Unwrapped en la educación superior, que se puede encontrar en la última edición de [*Teaching Ethics: Instructional Models, Methods and Modalities for University Studies*](#). El capítulo incluye ejemplos de cómo se utiliza Ética al descubierto en varias universidades.

El artículo más reciente escrito por Cara Biasucci y Robert Prentice describe los conceptos básicos de la ética del comportamiento y presenta videos y materiales de apoyo de Ethics Unwrapped junto con ejemplos de enseñanza. También incluye datos sobre la eficacia de Ethics Unwrapped para mejorar la pedagogía de la ética en todas las disciplinas. Publicado en *Journal of Business Law and Ethics Pedagogy* (Vol. 1, agosto de 2018), se puede descargar aquí: [“Teaching Behavioral Ethics \(Using “Ethics Unwrapped” Videos and Educational Materials\)”](#).

Un artículo escrito por los autores de Ethics Unwrapped, Minette Drumwright, Robert Prentice y Cara Biasucci, presenta conceptos clave en la ética del comportamiento y enfoques para la instrucción eficaz de la ética, incluidas tareas de clase de muestra. Publicado en *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, se puede descargar aquí: [“Behavioral Ethics and Teaching Ethical Decision Making”](#).

Un artículo detallado escrito por Robert Prentice, con amplios recursos para la enseñanza de la ética del comportamiento, se publicó en *Journal of Legal Studies Education* y se puede descargar aquí: [“Teaching Behavioral Ethics”](#).

Otro artículo de Robert Prentice, que analiza cómo la ética del comportamiento puede mejorar la ética de la toma de decisiones humanas, se publicó en *Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy*. Se puede descargar aquí: [“Behavioral Ethics: Can It Help Lawyers \(And Others\) Be their Best Selves?”](#)

Un artículo más antiguo (pero aún útil) sobre la enseñanza de la ética del comportamiento se puede acceder a través de Google Scholar buscando: Prentice, Robert A. 2004. [“Teaching Ethics, Heuristics, and Biases”](#). *Revista de Educación en Ética Empresarial* 1 (1): 57-74.