



OBEDIENCIA Y AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Un análisis del experimento de Milgram desde la perspectiva de Max Weber

BIANCA DAMARIS LOPEZ – FRANCO GEISI – GUIDO LEDESMA

biancadamlo@gmail.com - francogeisi14@gmail.com – guido.ledesma@gmail.com

Resumen

El presente trabajo analiza el fenómeno de la obediencia en contextos organizacionales a partir del experimento de Stanley Milgram y de la teoría de la dominación legítima desarrollada por Max Weber. A través de una mirada sociológica, se examina cómo las estructuras jerárquicas influyen en el comportamiento de los individuos dentro de las empresas, particularmente en relación con la capacidad de actuar éticamente frente a órdenes o decisiones impuestas por figuras de autoridad. Se exploran las implicancias de estos aportes teóricos en el ámbito laboral, destacando los riesgos que implica una obediencia ciega y acrítica, así como la necesidad de fomentar espacios que equilibren la jerarquía con el pensamiento crítico. El objetivo es reflexionar sobre el modo en que la obediencia puede ser gestionada de manera ética en las organizaciones, contribuyendo a entornos laborales más responsables y humanos.

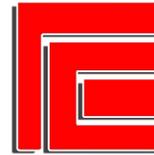
Palabras Clave: Sociología organizacional - Cultura organizacional - Autoridad – Obediencia

Introducción

El estudio de las relaciones de poder y autoridad ha sido uno de los temas centrales tanto para la sociología como para la psicología social. Comprender por qué los individuos obedecen órdenes, incluso cuando estas contradicen principios éticos o morales, resulta fundamental para analizar no solo fenómenos históricos extremos, como el Holocausto, sino también situaciones cotidianas dentro de organizaciones modernas. En este marco, el experimento de obediencia realizado por Stanley Milgram en la década de 1960 se convirtió en un referente ineludible para el análisis del comportamiento humano frente a figuras de autoridad.

El experimento de Milgram reveló que personas comunes eran capaces de aplicar castigos dolorosos a otros individuos si una figura de autoridad legítima así lo indicaba. A pesar de las señales evidentes de sufrimiento de las "víctimas" (que en realidad eran actores), la mayoría de los participantes obedeció las instrucciones sin cuestionar, desplazando la responsabilidad de sus actos al experimentador. Este hallazgo generó un fuerte impacto en el campo de las ciencias sociales, abriendo el debate sobre los límites de la obediencia y la autonomía individual en contextos jerárquicos.

Desde la sociología, el pensamiento de Max Weber ofrece un marco conceptual valioso para interpretar este fenómeno. Weber clasificó las formas de autoridad en cuatro tipos: tradicional, carismática, afectiva y racional-legal. Esta última es la base de las organizaciones modernas, especialmente las empresas, donde la autoridad se ejerce en función de normas, reglamentos y jerarquías formalmente establecidas. La burocracia, como forma de organización racional, asegura el cumplimiento de funciones, pero también puede favorecer la obediencia acrítica si no se equilibran adecuadamente las estructuras de poder.



La combinación de las ideas de Milgram y Weber permite analizar cómo se construye y sostiene la autoridad en las organizaciones, y qué implicancias tiene esto sobre el comportamiento de los empleados. En entornos empresariales, la presión por alcanzar resultados, la cultura organizacional y la necesidad de conservar el empleo pueden llevar a que los trabajadores acepten órdenes sin reflexionar sobre sus consecuencias éticas. En este sentido, el fenómeno de la obediencia no se limita al laboratorio o a contextos extremos: se manifiesta cotidianamente en oficinas, fábricas, instituciones y empresas de todo tipo.

El presente ensayo tiene como objetivo explorar el vínculo entre obediencia y autoridad desde una perspectiva sociológica, tomando como eje el experimento de Milgram y la teoría de la autoridad legítima de Max Weber. A partir de estos enfoques, se analizará cómo estos conceptos pueden aplicarse a las dinámicas organizacionales actuales, y qué riesgos éticos y sociales conlleva una estructura jerárquica mal gestionada. También se reflexionará sobre estrategias posibles para fomentar un ejercicio responsable del poder en contextos empresariales.

Comprender las formas en que la autoridad es percibida, legitimada y obedecida dentro de una organización es clave para construir entornos laborales más éticos, participativos y conscientes. Este análisis no solo aporta herramientas para el ámbito de la administración, sino que también permite un acercamiento más profundo a las dinámicas sociales que atraviesan la vida institucional contemporánea.

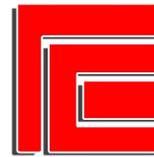
Marco Teórico

La obediencia a la autoridad ha sido objeto de análisis desde múltiples disciplinas, pero en el campo de las ciencias sociales adquiere una relevancia particular al poner en evidencia cómo las estructuras sociales moldean el comportamiento individual. En este sentido, el experimento de Stanley Milgram y la teoría de la dominación legítima de Max Weber permiten comprender de manera complementaria por qué las personas obedecen órdenes, incluso cuando estas contravienen sus valores éticos. Ambas perspectivas aportan herramientas conceptuales claves para analizar el comportamiento organizacional en contextos como el de la empresa moderna.

El experimento de Milgram, llevado a cabo en 1961 en la Universidad de Yale, consistió en someter a personas comunes a una situación ficticia en la que debían aplicar supuestas descargas eléctricas a un tercero cada vez que respondiera incorrectamente una tarea de memoria. A pesar del sufrimiento expresado por el "alumno" (un actor), la mayoría de los participantes obedeció las instrucciones del experimentador, llegando incluso a aplicar el nivel máximo de descarga (Milgram, 1974). Este hallazgo evidenció que la obediencia puede imponerse sobre la conciencia individual cuando existe una figura de autoridad que respalda la acción.

Milgram interpretó que los participantes no actuaban con crueldad deliberada, sino que se encontraban inmersos en una situación estructurada en la que obedecer era percibido como lo correcto. Esta forma de "desconexión moral" (Bandura, 1999) se vincula con la lógica de roles institucionales, en la que el individuo deja de verse como agente autónomo y se convierte en ejecutor de órdenes. En palabras del propio Milgram, "la esencia de la obediencia consiste en que una persona se ve a sí misma como instrumento para llevar a cabo los deseos de otra, y por lo tanto ya no se considera responsable de sus acciones" (Milgram, 1974, p. xii).

Este tipo de comportamiento puede ser comprendido más profundamente a partir del concepto de autoridad legítima desarrollado por Max Weber. En su obra clásica sobre dominación, Weber distingue entre cuatro tipos ideales de autoridad: tradicional, carismática, afectiva y racional-legal. Esta última, característica de las sociedades modernas, se fundamenta



en normas impersonalizadas, reglas formales y estructuras jerárquicas estables (Weber, 1922/2002). En este sistema, la obediencia se dirige no a una persona específica, sino a la legalidad del orden establecido y al cargo que el superior representa.

La autoridad racional-legal encuentra su expresión más pura en la burocracia, que para Weber es la forma más racional de administración basada en la división técnica del trabajo, la jerarquía funcional, y la obediencia institucionalizada. Si bien este modelo organizativo promueve la eficiencia, también puede conducir a una despersonalización de las relaciones sociales y a una pérdida del juicio ético por parte de los individuos. En esta “jaula de hierro” — como la denominó Weber—, las decisiones ya no son evaluadas moralmente por quienes las ejecutan, sino que son asumidas como parte de un procedimiento formal inapelable (Weber, 1922/2002).

El vínculo entre las conclusiones de Milgram y la teoría weberiana es evidente: ambos autores muestran cómo las estructuras jerárquicas —legítimas y racionalizadas— pueden inducir a las personas a comportarse de manera obediente, incluso cuando eso signifique causar daño a otros. En el experimento de Milgram, la autoridad se presentaba con elementos simbólicos similares a los que se encuentran en una organización formal (bata blanca, entorno académico, instrucciones técnicas). Esta analogía permite trasladar la discusión al ámbito empresarial, donde muchas veces las decisiones se justifican en función de reglamentos o metas institucionales, sin considerar sus implicancias éticas.

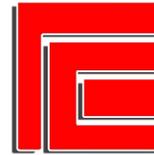
Así, tanto Milgram como Weber coinciden en señalar que la obediencia no debe analizarse exclusivamente como una disposición psicológica individual, sino como un fenómeno profundamente enraizado en el diseño social de la autoridad. En las empresas modernas, donde predominan estructuras racional-legales, la obediencia se convierte en una práctica funcional que garantiza el orden interno, pero también puede acarrear riesgos cuando anula la capacidad de cuestionamiento moral. Este marco teórico ofrece entonces un punto de partida para reflexionar sobre cómo las organizaciones pueden fomentar no solo la eficiencia, sino también la responsabilidad ética de sus miembros.

Aplicación al contexto empresarial

En el ámbito empresarial, la obediencia es una cualidad valorada y promovida desde las estructuras más tradicionales de organización. En contextos donde prima la jerarquía y la racionalidad administrativa, se espera que los empleados acaten órdenes, sigan procedimientos establecidos y respondan a los requerimientos de sus superiores sin demasiada intervención personal. Esta lógica se enmarca en el modelo de autoridad racionallegal, característico de las burocracias modernas, donde las reglas, los cargos y las funciones otorgan legitimidad a quien dirige, y estructuran la manera en que se ejerce el poder dentro de las organizaciones.

La obediencia, en este sentido, no es entendida necesariamente como sumisión, sino como una forma de coordinación eficaz para alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo, este mecanismo puede volverse problemático cuando se reproduce de manera acrítica. Las personas, insertas en sistemas jerárquicos que privilegian el cumplimiento por sobre la reflexión, pueden terminar actuando en contra de sus principios éticos, simplemente porque están respondiendo a una figura de autoridad. Esta tensión entre obedecer y cuestionar se vuelve central para comprender no solo el funcionamiento interno de una organización, sino también los márgenes de acción individual en su interior.

Los hallazgos del experimento de Stanley Milgram resultan particularmente ilustrativos al respecto. Si bien el contexto experimental difiere del mundo del trabajo, lo que revela es una constante: la presencia de una figura legítima que ordena puede llevar a que los individuos suspendan su juicio personal y actúen conforme a lo que se espera de ellos. En el espacio



empresarial, esta dinámica aparece cuando un trabajador, por ejemplo, toma decisiones que perjudican a un cliente, manipula información, o contribuye al deterioro del clima laboral, solo porque fue instruido para hacerlo. El “yo solo obedecía órdenes” sigue siendo una justificación frecuente, aunque sus consecuencias puedan ser graves tanto para la organización como para la sociedad.

La estructura jerárquica, los incentivos al cumplimiento, el temor a perder el empleo y la confianza depositada en quienes lideran contribuyen a generar contextos donde la obediencia deja de ser una elección consciente y se convierte en una respuesta automática. Cuanto más vertical y rígida es la cultura organizacional, menos espacio hay para el pensamiento crítico. Y aunque esto puede traducirse en eficiencia operativa a corto plazo, también implica un riesgo considerable: el de construir organizaciones que funcionan de manera efectiva, pero al costo de invisibilizar los dilemas éticos que emergen en la cotidianeidad.

Frente a esta realidad, resulta imprescindible que la gestión empresarial asuma un rol activo en la promoción de entornos laborales donde el cumplimiento de normas conviva con la posibilidad de cuestionarlas. La autoridad no debe ser entendida como un poder incuestionable, sino como una herramienta que orienta, inspira y convoca a la responsabilidad compartida. Para ello, es clave que los líderes estén formados no solo en habilidades técnicas, sino también en sensibilidad ética y capacidad de escucha. El liderazgo basado en la imposición genera obediencia, pero no compromiso; en cambio, el liderazgo basado en el respeto puede dar lugar a una cultura organizacional más reflexiva y participativa.

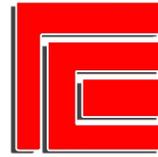
Asimismo, las organizaciones pueden implementar mecanismos que permitan a los empleados expresar dudas, desacuerdos o inquietudes sin temor a represalias. Fomentar el diálogo, habilitar canales de comunicación interna y revisar periódicamente los procedimientos desde una perspectiva crítica son acciones que fortalecen la autonomía moral dentro del entorno laboral. Esto no significa renunciar a la estructura ni a los objetivos empresariales, sino humanizarlos, haciendo del trabajo un espacio donde las personas puedan actuar con responsabilidad y no solo con obediencia.

En definitiva, trasladar las reflexiones de Milgram y Weber al mundo empresarial nos permite cuestionar prácticas que suelen considerarse naturales. La obediencia, lejos de ser una virtud incuestionable, debe ser comprendida como un fenómeno social que puede contribuir a la construcción o a la fragmentación de una organización. El desafío, entonces, es generar condiciones para que el acto de obedecer no implique renunciar al juicio personal, y que la autoridad se ejerza no solo desde el cargo, sino también desde la ética..

Conclusiones

Comprender el fenómeno de la obediencia desde una perspectiva sociológica nos permite iluminar aspectos profundos del comportamiento humano en contextos organizacionales. El experimento de Stanley Milgram evidenció que, ante la presencia de una figura de autoridad legítima, muchas personas son capaces de actuar en contra de sus valores personales, simplemente por sentirse obligadas a cumplir una orden. Este hallazgo, lejos de quedar restringido al campo académico, interpela directamente a las dinámicas que se reproducen en el mundo del trabajo, donde las estructuras jerárquicas y la lógica del cumplimiento pueden llevar a que se repitan mecanismos similares.

Por su parte, Max Weber nos brinda un marco conceptual para entender cómo se configura la autoridad dentro de las organizaciones modernas. Su tipología de dominación legítima, en especial la racional-legal, ayuda a comprender por qué las personas acatan órdenes sin cuestionar: no se trata únicamente de miedo o presión, sino de un convencimiento profundo de que la autoridad está institucionalmente validada. Esta perspectiva resulta fundamental para



analizar el modo en que se organiza el poder en las empresas y cómo ese poder incide en la conducta cotidiana de quienes forman parte de ellas.

Ambos aportes, aunque desde enfoques distintos, coinciden en señalar que la obediencia no es solo un acto individual, sino un fenómeno social complejo, moldeado por normas, roles y expectativas. En las organizaciones, esta obediencia puede ser funcional y necesaria, pero también puede transformarse en una herramienta peligrosa cuando inhibe la reflexión, justifica prácticas nocivas o silencia la conciencia ética. Por eso, es clave visibilizar que las decisiones dentro de una empresa no ocurren en el vacío: están atravesadas por relaciones de poder que influyen, muchas veces de manera invisible, en lo que las personas consideran correcto o aceptable.

En este sentido, repensar la obediencia en los entornos laborales se vuelve urgente. No se trata de eliminar la jerarquía ni de promover un caos organizativo, sino de encontrar un equilibrio saludable entre la estructura y la autonomía. Fomentar el pensamiento crítico, habilitar espacios de diálogo y formar líderes capaces de escuchar y contener son pasos necesarios para construir organizaciones más éticas, responsables y humanas. La autoridad no debería consistir en hacer que otros obedezcan sin cuestionar, sino en guiar con claridad, apertura y sentido.

Reflexionar sobre estos aspectos nos invita a revisar nuestras propias prácticas y a preguntarnos qué tipo de cultura organizacional queremos promover. Una cultura basada únicamente en la obediencia difícilmente podrá sostener relaciones laborales saludables a largo plazo. En cambio, una que combine reglas claras con la posibilidad de pensar, dialogar y disentir, podrá generar no solo mejores resultados, sino también una mayor integridad colectiva. Comprender la obediencia desde esta doble mirada, crítica y constructiva, es el primer paso para transformar las organizaciones en espacios donde trabajar no signifique renunciar a los propios principios.

Bibliografía

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209.

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Harper & Row.

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (Vol. 1). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1922) Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.