

# NO NOS ATREVEMOS A DECIR “NO” A NUESTROS JEFES, PERO... ¿NOS GUSTARÍA?

Luisa Mayoral

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina

Amine Rezrazi

Universidad de Rouen, Francia

Bernard Gangloff

Universidad Paris Nanterre, Francia

---

## Resumen

En toda sociedad, y particularmente en el ambiente laboral, la alineación o sumisión a la autoridad, resulta valorizada positivamente; mientras, que la rebeldía es reprobada. Esta adhesión a una «norma de obediencia», se traduce en evitar todo tipo de conductas que cuestionen la jerarquía de poderes dentro de un sistema social constituido como tal. El presente trabajo proviene de una investigación que tiene por objetivo detectar la presencia de esta norma de obediencia en el sector privado. En tal sentido, se ha pedido aquí su colaboración en forma telefónica y bajo la técnica de bola de nieve, a 120 empleados de entre 25 y 45 años de empresas del sector privado para responder voluntariamente y en forma presencial a un cuestionario de 24 ítems sobre sumisión a la autoridad de dos maneras diferentes: de manera honesta y según su yo ideal. Nuestros resultados indican que los individuos tienen conciencia de la necesidad de ser obedientes pero que, en un plan ideal, quisieran poder expresarse de manera más contestataria.

*Palabras clave:* sumisión, obediencia, norma, yo ideal

## Não ousamos dizer “não” aos nossos chefes, mas ... gostaríamos de?

### Resumo

Em toda sociedade, e particularmente no ambiente de trabalho, o alinhamento ou submissão à autoridade é valorizado positivamente; enquanto, a rebeldia é reprovada. Essa adesão a uma “norma de obediência” se traduz em evitar todo tipo de comportamento que questione a hierarquia de poderes dentro de um sistema social constituído como tal. O presente trabalho vem de uma pesquisa que procura detectar a presença dessa regra de obediência no setor privado. Nesse sentido, 120 trabalhadores de empresas com idades entre 25 e 45 anos, foram solicitados por telefone e, sob a técnica de bola de neve, a colaborar para responder voluntária e pessoalmente a um questionário de 24 itens sobre submissão à autoridade, de duas maneiras diferentes: honestamente e de acordo com o seu eu ideal. Nossos resultados indicam que os indivíduos estão conscientes da necessidade de serem obedientes, mas que, no plano ideal, eles gostariam de se expressar com mais rebeldia.

*Palavras-chave:* submissão, obediência, norma, eu ideal.

## We dare not say “no” to our bosses, but... would we like to?

### Abstract

In every society, and particularly in the work environment, alignment or submission to authority is positively valued; while, that rebellion is disapproved. This adherence to the “norm of obedience” is translated in avoiding all kinds of behaviors that question the hierarchy of powers within a social system constituted as such. This work aims to detect the presence of this rule of obedience in the private sector. In this sense, 120 employees between 25 and 45 years old from private sector companies have been asked by telephone and under the snowball technique to respond voluntarily and in person to a 24-item questionnaire about submission to authority in two different ways: honestly and according to your ideal self. Our results indicate that individuals are aware of the need to be obedient but that, in an ideal plan, they would like to show more rebellious.

*Keywords:* submission, obedience, norm, ideal self

---

## Introducción

En el medio organizacional, las conductas de los empleados son juzgadas en relación a las conductas ideales definidas por los empleadores, siendo la norma de alineación (o de obediencia) una de ellas. Concretamente, esta norma de alineación puede ser entendida como la valorización social de los individuos que, en sus actitudes, conductas y comportamientos, excluyen toda indagación, toda responsabilidad y todo cuestionamiento del entorno social, preservando la jerarquía de poderes de ese mismo entorno. Así, por ejemplo, en el medio laboral, las personas obedientes serán aquellas que evitarán no sólo todo comportamiento sino también incluso toda observación susceptible de dar a entender que su responsable jerárquico puede estar equivocado. Esta valorización de los individuos sumisos, que va de la mano de una desvalorización de los individuos rebeldes ya ha sido puesta en evidencia en varios trabajos (Gangloff, 2002; Gangloff y Abarri, 2018; Gangloff y Mayoral, 2008; Gangloff, Mayoral y Rezrazi, 2016). Adicionalmente, se ha constatado recientemente que existe una valorización/desvalorización diferenciada según la causa (ideológica *vs* mercenaria) de la obediencia y de la no obediencia (Duchon y Gangloff, 2008; Gangloff y Duchon, 2008; Gangloff, Mayoral y Anzoult, 2016).

Podemos preguntarnos, asimismo, si los individuos se sienten satisfechos con su adhesión/no adhesión a esta norma. Hace unos años, un colega con el que discutíamos sobre la obediencia, subrayó una de sus propias frases diciendo: «Espero no ser demasiado obediente». Pese a la naturaleza informal del comentario y de la conversación, lo que subyacía en este énfasis era la idea de que, si las conductas obedientes estaban socialmente valorizadas y si los individuos eran conscientes de ello y así se comportaban, entonces podría existir, una autocensura de conductas no alineadas, esto es, de conductas contestatarias o rebeldes que, espontáneamente, podrían adoptarse. Py y Somat (1991) y luego Pasquier y Valéau (2015) observaron que, habiendo sido constatada la existencia de una norma entre los individuos, con lo cual estos individuos sabían lo que se esperaba de ellos en términos de un empleado ideal, algunos se sentían tentados a responder de tal manera, mientras que otros no. Pues bien, el presente estudio

tiene por objetivo intentar comprender esta diferencia. ¿Es que algunos de los individuos a los que aluden estos autores habían internalizado esta norma de portarse “bien” mientras que otros no? ¿O es que las conductas obedientes de los primeros se correspondían con sus yo profundos y esto les permitía adoptar espontáneamente lo que se esperaba de ellos?

En consideración a tales interrogantes, nos hemos preguntado si, idealmente, los individuos desearían comportarse de manera distinta de la exigida por la norma, adoptando, entonces, más conductas rebeldes de las que suelen tener, sea cual sea la frecuencia habitual de sus conductas en términos de obediencia/no obediencia.

## Método

La muestra sobre la cual se ha realizado el presente estudio está constituida por 120 empleados, todos de género masculino, que se desempeñan en empresas del sector privado. Ellos fueron contactados telefónicamente y siguiendo la técnica de bola de nieve, con el fin de invitarlos a participar en esta investigación. Sobre un plano ético, se les preguntó si desearían responder a un cuestionario sobre sus conductas en el trabajo, asegurándoles que todas sus respuestas serían anónimas. Una vez convenida la cita con cada uno de los voluntarios, el cuestionario fue leído personalmente por el entrevistador y completado en ese mismo momento de manera individual y en las proximidades del lugar de trabajo de los participantes. Así, cada uno de los entrevistados ha respondido dos veces seguidas a un cuestionario de 24 ítems que incluía conductas obedientes y conductas rebeldes observables en el medio profesional. Los sujetos de un primer grupo (o sea, 60 de los 120) debían responder, la primera vez, dando respuestas sinceras (es decir, indicando si, habitualmente, adoptaban o no los comportamientos descritos), mientras que la segunda vez debían hacerlo destacando las conductas que les gustaría adoptar. Los 60 sujetos del segundo grupo lo hicieron en el orden contrario, justamente para evitar un posible efecto orden. Por ejemplo, para el primer grupo, las dos consignas transmitidas fueron:

Consigna de la 1ª parte (responder sinceramente)

El siguiente cuestionario está compuesto por preguntas acerca de los comportamientos en el trabajo. Ante cada comportamiento propuesto, usted tendrá que tildar el casillero «S» o el casillero «N» para indicar si, habitualmente, usted adopta o no dicho comportamiento. Responda lo más sinceramente posible.

Consigna de la 2ª parte (responder idealmente)

Los comportamientos que adoptamos no siempre son los que nos gustaría adoptar. Y es posible que esto ocurra con algunos de los que usted acaba de tildar. En la 2ª parte de este cuestionario, se le vuelven a proponer los mismos comportamientos, pero ahora usted deberá indicar, no los comportamientos que usted adopta sino los comportamientos que le gustaría adoptar, es decir, en términos de la persona ideal que, en realidad, a usted le gustaría ser.

El cuestionario contenía 24 ítems: 12 caracterizaban conductas obedientes generales (que vienen de Gangloff y Caboux, 2003), mientras que los otros 12 (que vienen de Duchon y Gangloff, 2008) caracterizaban obediencia/rebeldía ideológica o mercenaria. De estas últimas, 6 caracterizaban conductas obedientes (*vs* rebeldes) de causa ideológica (3 obedientes y 3 rebeldes) y 6 correspondían a conductas obedientes (*vs* rebeldes) de causa mercenaria (3 obedientes y 3 rebeldes).

A continuación, algunos ejemplos de los ítems correspondientes a estas conductas. Seguidamente, la Tabla 1 ilustra la distribución de todos los ítems.

- Cuando mi jefe toma una decisión nunca la discuto, sea cual sea: uno nunca debe cuestionar a su jefe (ítem 1 del cuestionario, remite a obediencia ideológica).
- Con mi jefe rara vez trato de defender mis ideas (ítem 2 del cuestionario, remite a obediencia general).
- Cuando veo que mi jefe directo tiene malas ideas, informo de esto a todos los «jefes superiores»: un

día tendré mi recompensa (ítem 3 del cuestionario, remite a rebeldía mercenaria).

- Si no estoy de acuerdo con las órdenes de mi jefe, nunca las respeto: no porque sea el jefe uno debe obedecerlo como si fuera su esclavo (ítem 5 del cuestionario, remite a rebeldía ideológica).
- Aunque a veces las órdenes de mi jefe me parezcan absurdas, como quiero ascender rápido, siempre obedezco (ítem 7 del cuestionario, remite a obediencia mercenaria).

Tabla 1.

*Estructura interna del cuestionario*

	Ideológica	Mercenaria	General
Obediencia	3 ítems	3 ítems	12 ítems
Rebeldía	3 ítems	3 ítems	

Los resultados obtenidos han sido objeto de análisis estadístico descriptivo e inferencial. En este último sentido, se ha empleado el test  $\chi^2$  para conocer el grado de significatividad de las diferencias entre las respuestas de los participantes.

## Hipótesis

Se espera que las respuestas obedientes sean más numerosas bajo la consigna “responder sinceramente” que bajo la consigna “responder idealmente” (Hipótesis 1). Inversamente, se espera que las respuestas rebeldes sean más numerosas bajo la consigna “responder idealmente” que bajo la consigna “responder sinceramente” (Hipótesis 2).

## Resultados

Desde un punto de vista descriptivo, se observa que los sujetos entrevistados manifiestan sistemáticamente ser más rebeldes que obedientes, tanto para presentarse de manera espontánea como de manera ideal, tal como

lo muestra la Tabla 2. No obstante, se observa que las respuestas obedientes se presentan sistemáticamente en mayor número bajo la consigna «sincero» que bajo la consigna «ideal», y que, como corolario, las respuestas rebeldes son más frecuentes con la consigna «ideal» que con la consigna «sincero». Como puede observarse más adelante, en la Tabla 3, estas diferencias son significativas, con excepción de una sola de ellas.

Se observa que los participantes son espontáneamente más rebeldes que obedientes, tanto por razones ideológicas como por interés personal y que, asimismo, estas conductas rebeldes corresponden a su yo ideal.

Sin embargo, cuando la razón de sus conductas no se especifica, sólo se describen como rebeldes en un plano ideal. Las estadísticas de la Tabla 3 así lo muestran, a continuación:

Ahora bien, más directamente en relación con las hipótesis formuladas, los análisis inferenciales de la Tabla 4 ponen efectivamente en evidencia que: por una parte, los sujetos entrevistados son más obedientes cuando se describen a sí mismos tal como son que cuando señalan cómo les gustaría comportarse y, por otra parte, como corolario, les gustaría poder mostrarse más rebeldes de lo que lo son en la realidad.

Tabla 2.  
*Respuestas obtenidas (número de ítems tildados; doble pasada a cada sujeto: 2x24)*

Obediencia/ Rebeldía	Consigna "Sincero"		Consigna "Ideal"	
	Respuestas obedientes	Respuestas rebeldes	Respuestas obedientes	Respuestas rebeldes
Ideológica	272	448	201	519
Mercenaria	332	388	262	458
Total	604	836	463	977
Sin explicación	717	723	622	818
Total general	1321	1559	1085	1795

Tabla 3.  
*Comparaciones estadísticas para la consigna «sincero» y para la consigna «ideal»*

Obediencia/ Rebeldía	Consigna "Sincero"			Consigna "Ideal"		
	Comparación Respuestas	X <sup>2</sup>	P	Comparación Respuestas	X <sup>2</sup>	P
Ideológica	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	43,02	<0,001	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	96,90	<0,001
Mercenaria	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	4,36	=0,037	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	53,56	<0,001
Total	Respuestas Obedientes < Respuestas rebeldes	37,38	<0,001	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	183,47	<0,001
Sin explicación	Respuestas obedientes = Respuestas rebeldes	25	=0,87	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	26,68	<0,001
Total general	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	19,67	<0,001	Respuestas obedientes < Respuestas rebeldes	175,03	<0,001

Tabla 4.  
*Comparaciones estadísticas entre las distintas consignas («sincero»/ «ideal»)*

Obediencia/ Rebeldía	Respuestas obedientes			Respuestas rebeldes		
	Comparación	X <sup>2</sup>	P	Comparación	X <sup>2</sup>	P
Ideológica	Sincero > Ideal	10,68	<0,001	Sincero < Ideal	5,21	=0,022
Mercenaria	Sincero > Ideal	8,25	=0,004	Sincero < Ideal	5,79	=0,016
Total	Sincero > Ideal	18,63	<0,001	Sincero < Ideal	10,97	<0,001
Sin explicación	Sincero > Ideal	6,74	=0,009	Sincero < Ideal	5,86	=0,016
Total general	Sincero > Ideal	23,15	<0,001	Sincero < Ideal	16,61	<0,001

Por último, como resultado complementario, puede observarse que, con la consigna “sincero”, las respuestas obedientes son significativamente muchas más para la obediencia mercenaria que para la obediencia ideológica (332/272;  $X^2=5,96$  y  $p=0,015$ ), con el corolario de la presencia de más respuestas rebeldes respecto de la obediencia ideológica en comparación con la obediencia mercenaria (448/388;  $X^2=4,31$  y  $p=0,038$ ). Nuevamente, y en la misma línea, se encuentran estos mismos resultados de manera prácticamente idéntica con la consigna «ideal»: las respuestas obedientes son significativamente muchas más para la obediencia mercenaria que para la obediencia ideológica (262/201;  $X^2=8,04$  y  $p=0,0046$ ).

Finalmente, en el plano de las respuestas rebeldes esto ocurre una vez más, pero sólo de manera tendencial; esto es, se observan más respuestas rebeldes con la obediencia ideológica que con la obediencia mercenaria (519/458;  $X^2=3,81$  y  $p=0,051$ ). Lo anterior puede significar, en consecuencia, que los individuos querían ser más rebeldes tanto por razones ideológicas que por razones de arribismo personal, aunque la ausencia de significatividad de las diferencias en estas respuestas no permite afirmarlo, como sí es posible hacerlo respecto de la obediencia mercenaria e ideológica.

## Discusión

Como en su tiempo lo destacó Moreno (1947), las normas sociales constituyen un límite a la expresión de la espontaneidad personal. Esto, por lo demás, no es necesariamente negativo: la vida en sociedad y su

propia supervivencia implican necesariamente una restricción de ciertas libertades y pulsiones individuales. La elaboración y la difusión de normas en el cuerpo social constituyen por lo tanto una necesidad. Cuando se reconoce a estas normas como legítimas generalmente se las respeta, y sólo se las viola en contados casos.

Sin embargo, no toda libertad individual es perniciososa. Muy por el contrario: toda sociedad debe evolucionar. Ahora bien, ciertas normas pueden oponerse a esta necesaria evolución. Es lo que ocurre con las normas y aún con las reglas institucionales que amordazan la libertad de pensar y la libertad de expresar este pensamiento; normas que intentan hacer interiorizar un deber de obediencia sistemática. Es lógico, entonces, que los individuos expresen el deseo de sustraerse a ellas, y que no las sigan sino de manera incompleta. Es así como es posible observar en el presente estudio, que los sujetos se manifiestan obedientes pero desearían no serlo tanto.

Valeau, Gangloff e Louart (2019) habían ya encontrado, aunque a partir de entrevistas clínicas, que los empleados frecuentemente hablan de una ausencia de libertad para expresar su ser más profundo, poniendo de manifiesto la autocensura que se mencionaba en la introducción. Las verbalizaciones de estos empleados ponen en evidencia la no espontaneidad de sus conductas y los esfuerzos que realizan por corresponder a las expectativas jerárquicas, por ejemplo: “Ciertos valores son indispensables en el empleado: lealtad, respeto a la jerarquía”; “Ciertas normas van en contra de nuestra verdadera naturaleza”; “Yo, por supuesto, hago mi papel [...]. Ponerme en el traje de un empleado”; “No podemos mostrarnos del todo”; “Debo prestar

atención”; “Como soy empleado, debo esforzarme”; “Hacer estos esfuerzos es, en mi opinión, salirse de la propia personalidad”. Pues bien, los resultados aquí obtenidos confirman y complementan los obtenidos por estos autores.

## Consideraciones finales

En un plano teórico, los resultados obtenidos muestran que lo que a veces se consideran sesgos de presentación no son tales, sino que reflejan una consciencia de las normas de obediencia y de una aceptación a cumplir con ellas, y que es precisamente, esa misma adaptación la que nos interpela acerca de la cuestión de ser o no ser nosotros mismos en el trabajo.

Desde un punto de vista práctico, estos resultados deberían incitar a los managers a interrogarse acerca de los riesgos de tales discrepancias. ¿Podemos realmente aportar lo mejor de nosotros mismos cuando nos vemos constreñidos... a no ser nosotros mismos?

Finalmente, es importante referirse a las limitaciones del presente estudio. Así, por ejemplo, no se ha tenido en consideración el status laboral de los participantes: es posible que los empleados y más aún, aquellos que enfrentan condiciones de trabajo difíciles, se encuentren más desfasados de sus propias personalidades que los cuadros jerárquicos. También es posible que se encuentren diferencias en función del género. Con todo, si tales restricciones limitan la generalidad de los actuales resultados, estas no obstante, no ponen en duda, la validez de los mismos, así como la posibilidad de que estos resultados puedan dar lugar a nuevas hipótesis que guíen futuras investigaciones. Confiamos en el futuro próximo en poder profundizar estos primeros hallazgos, atendiendo a estas consideraciones.

## Referencias

- Duchon, C., y Gangloff, B. (2008). Differential valorization of the unemployed persons according to the ideological or mercenary reason of their support versus non support for the allegiance norm. *Proceeding of 5<sup>th</sup> International Conference of Applied Psychology*
- (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Rumania): Editura Eurobit, 177-182
- Gangloff, B. (2002). L'internalité et l'allégeance considérées comme des normes sociales: une revue. *Les Cahiers de Psychologie Politique*, 2, <http://www.cahierspsypol.fr.st/>
- Gangloff, B., y Abarri, L. (2018). Justice distributive et critères de distributions financières: entre performance, allégeance et besoin des salariés. *Pratiques Psychologiques*. 24(3), 293-308. Doi: 10.1016/j.prps.2018.01.002
- Gangloff, B., y Caboux, N. (2003). Conformismo a la norma de alineación y reacciones a las injusticias profesionales. *Proceeding of 29<sup>th</sup> Congress ICP*. Lima (Perú).
- Gangloff, B., y Duchon, C. (2008). When an ideologist and a mercenary meet an allegiant and a rebel: A study on the estimated social desirability of their conducts. *Proceeding of 5<sup>th</sup> International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Romania): Editura Eurobit.
- Gangloff, B., y Mayoral, L. (2008). La percepción de los obreros, ejecutivos del nivel medio y sindicalistas argentinos respecto del nivel de alineación conveniente para ser reclutados. *Revista Interamericana de Psicología*, 2(42), 338-352.
- Gangloff, B., Mayoral, L., y Auzoult, L. (2016). Nivel de obediencia ideológica o arribista y nivel de creencia en un mundo justo en asalariados activos o retirados hombres y mujeres. *Alternativas cubanas en psicología*, 10(4), 119-188.
- Gangloff, B., Mayoral, L., y Rezrazi, A. (2016). Performance, need and discriminatory allegiance of employees as awarding criteria of distributive justice. *World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Social, Education, Economy, Business and Industrial Engineering*, 10(5), 1322-1329.
- Moreno, J.L. (1947). *The Theater of Spontaneity*. New York: Beacon House.
- Pasquier, D., y Valéau, P. (2015), Adhésion à la norme d'internalité et clairvoyance normative, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21, 260-285. DOI: 10.1016/S1420-2530(16)30010-3

Py, J., y Somat, A. (1991), Normativité, conformité et clairvoyance, In Bauvois J.-L., Joule R.-V. y Monteil J.-M. (Eds), *Perspectives cognitives et conduites sociales 3* (67-193). Cousset: Delval.

Valeau, P., Gangloff, B., y Louart, P. (2019). La dimension normative de l'évaluation du savoir-être: étude de la conformité perçue par rapport au salarié

idéal. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 34(1), 30-50. Recuperado de <https://hal.univ-reunion.fr/hal-02285711>, DOI: 10.3917/rimhe.034.0030.

Recebido em: 15/02/2020  
Revisado em: 13/07/2020  
Aprovado em: 12/08/2020

Sobre os autores:

**Luisa Mayoral**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2561-1508>

E-mail: [lmayoral@econ.unicen.edu.ar](mailto:lmayoral@econ.unicen.edu.ar), [mayoral.luisa@gmail.com](mailto:mayoral.luisa@gmail.com)

**Amine Rezrazi**

Universidad de Rouen, Francia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8854-2194>

**Bernard Gangloff**

Universidad Paris Nanterre, Francia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4741-0627>

Contato com os autores:

Libertad 366, Tandil (7000)

Argentina

Teléfono: 54 9 249 4673787