

Liderazgo y “Efecto Estocolmo” en las organizaciones

PATRICIO YURAS MALTÉS

Director de Ingeniería en Administración de Empresas, U. Central

El Efecto Estocolmo se describe como un fenómeno en el que una persona sometida desarrolla simpatía o lealtad hacia quien ejerce control sobre ella. Sin trasladarlo de forma clínica al mundo laboral, su lógica permite comprender dinámicas organizacionales donde los equipos terminan justificando o protegiendo liderazgos abusivos, aun cuando deterioran el clima, la dignidad y la salud mental.

En entornos de alta presión, incertidumbre contractual o culturas jerárquicas rígidas, puede generarse un vínculo de adhesión emocional hacia figuras de autoridad que combinan exigencia, control y dependencia. El trabajador no solo obedece: ajusta su interpretación del líder para reducir la tensión psicológica entre el daño recibido y la necesidad de permanecer (Herman, 1992). Esta racionalización se relaciona con la disonancia cognitiva: cuando no se puede romper el vínculo, se reconfiguran creencias para hacerlo tolerable

(Festinger, 1957).

En la práctica, el fenómeno se expresa como lealtad defensiva y normalización del abuso: justificar gritos o humillaciones como “estilo”, proteger al líder ante críticas, evitar denunciar y sancionar al colega que cuestiona. Cuando el mando alterna castigo y recompensa —presión seguida de gestos de cercanía— se instala un refuerzo intermitente que fortalece la dependencia (Walker, 1979).

Las repercusiones son relevantes: se instala un clima defensivo, aumenta el estrés y el cinismo (Maslach & Leiter, 2016), se reduce la innovación y la seguridad psicológica necesaria para aprender y hablar con honestidad (Edmondson, 1999). Con el tiempo, el “aguante” se convierte en norma cultural. Abordar este riesgo exige medir el liderazgo por conductas y no solo por resultados, fortalecer canales de voz y alinear ética, compliance y estilo de mando (Yukl, 2013; Treviño et al., 1998).