

EL EFECTO PIGMALIÓN.

Ángel Fernández Muñoz.

Pigmalión, rey de Chipre y también sacerdote, era un magnífico escultor. Durante mucho tiempo estuvo buscando una esposa, cuya belleza coincidiera con su ideal de mujer perfecta. Al no encontrarla, decidió no casarse y se dedicó apasionadamente a hacer las más hermosas estatuas. Ofrecería después sus obras maestras a Afrodita. Tal era la fuerza del sentimiento y de la inspiración cuando trabajaba el mármol, que su mano parecía guiada por un poder mágico. Su obra más bella fue la de una joven, a la que llamó Galatea, tan perfecta y hermosa que Pigmalión se enamoró de ella perdidamente. Soñó que la estatua cobraba vida.



Y Afrodita se lo concedió: “Mereces la felicidad, una felicidad que tú mismo has plasmado. Aquí tienes a la reina que has buscado. Ámala y defiéndela del mal”. Y la estatua se transformó en una mujer de carne y hueso, que se convirtió en su deseada amante y compañera.

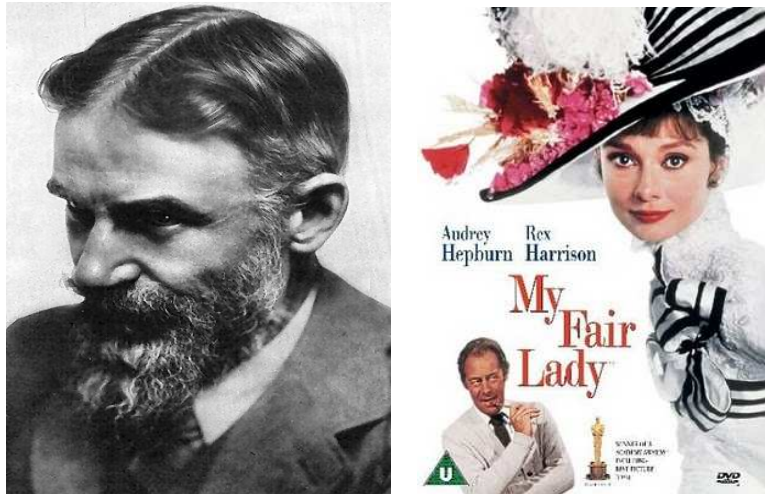
* * *

Robert Merton designó con el nombre de “**efecto Pigmalión**” a las consecuencias que generan sobre el comportamiento de una persona las expectativas y creencias que se tienen de ella; si percibe que se le valora poco o que es tratada con desconfianza, esto se reflejará en sus acciones posteriores, mostrando resultados mediocres; por el contrario, si percibe que sobre ella se deposita confianza y se le trata con consideración, su desempeño mejorará notablemente. Este **efecto psicológico** explica que las expectativas acerca de una persona influyen en su comportamiento y en los resultados que consigue.

DEF.-

Desde el punto de vista relacional, este efecto se define como el *proceso mediante el cual las creencias y expectativas de un grupo respecto a alguien afectan a su conducta a tal punto que se provoca en el grupo la confirmación de dichas expectativas*.

Aplicado al **ámbito laboral**, el efecto Pigmalión explica que, si un empleado recibe el reconocimiento de su líder, es muy posible que exhiba un alto desempeño en sus funciones, y por tanto, su rendimiento sea más elevado y efectivo. Si, por el contrario, su superior cuestiona constantemente sus capacidades, es muy probable que el empleado se acomode a una actitud indiferente y desmotivada, lo que inevitablemente conducirá a disminuir tanto la cantidad como la calidad de su trabajo. La moraleja, pues, es que todo jefe tiene una imagen forjada de sus colaboradores y les trata según ella; pero lo más importante es que el colaborador percibe esa imagen, aunque su jefe no se la comunique; de esa manera, cuando es positiva, todo va bien, pero cuando es negativa, ocurre todo lo contrario.



George Bernard Shaw, en 1913, escribió su novela *Pigmalión*, inspirada en este mito. La obra se convirtió en película en 1964 con el nombre de “*My fair lady*”: un refinado caballero inglés emprende la tarea de reeducar a una rústica muchacha –vendedora callejera de flores– desgarbada y analfabeta, para convertirla en una dama de sociedad; el caballero acaba enamorándose de su creación.

* * *

Varios investigadores han llevado a cabo interesantísimos *experimentos* acerca del efecto Pigmalión. Uno de los más conocidos es el que realizaron en 1968 los psicólogos Robert Rosenthal y Lenore Jacobson, bajo el título “*Pigmalión en el aula*”. Helo aquí:

Ambos informaron a un grupo de profesores de primaria de que a sus alumnos se les había administrado un test de capacidades intelectuales. Y les comunicaron qué alumnos obtuvieron mejores resultados, advirtiéndoles que esos alumnos tendrían mejor rendimiento durante el curso. Ocho meses después evaluaron el rendimiento de los alumnos en comparación con el inicio

DEF.-

del experimento: se comprobó que esos alumnos, sobre los cuales había unas mejores expectativas de rendimiento, fueron los más sobresalientes de la clase.

Sin embargo, lo que no sabían los profesores es que, aunque realmente se administró la citada prueba, los alumnos sobre los que les dijeron que iban a tener mejor rendimiento eran en realidad un 20% de los alumnos totales que los psicólogos eligieron al azar para formar el grupo de “alumnos con mejores expectativas”. O sea, en teoría se podría esperar de ellos un rendimiento similar al de sus compañeros, puesto que , arbitrariamente, les habían seleccionado como “más capaces”, sin que las evaluaciones así lo demostraran. Sin embargo, el resultado fue muy distinto, pues estos alumnos mejoraron su rendimiento de forma significativa frente al resto de alumnos que no habían sido seleccionados al azar como integrantes de ese grupo de alumnos recomendados.

La explicación de Rosenthal y Jacobson fue que los maestros se crearon tan alta expectativa sobre esos alumnos que los trataron de forma diferente. Y que este modo distinto de actuar (prestarles más atención, exigirles más, fomentar su aprendizaje...) fue precisamente lo que hizo que realmente su rendimiento fuera mejor. Es decir, los profesores, sin darse cuenta, actuaron para provocar aquello sobre lo que se les había avisado que sucedería, siendo ellos los autores del cambio.

* * *

Álex Rovira Celma, en su obra “*La buena vida*”, relata un caso muy llamativo. Tuvo lugar en una conocida empresa multinacional fabricante de productos de alta tecnología. Los responsables del departamento de Recursos Humanos convocaron a una persona de su servicio de limpieza, situada en el último escalón de la jerarquía de la organización y sin el bachillerato terminado: le dijeron que era, entre todos los miles de miembros de la empresa, el mejor capacitado para ocupar un altísimo cargo de responsabilidad técnica en el plazo de dos años. Las consideraciones éticas sobre el este procedimiento pueden dar mucho de sí, pero lo cierto es que esta persona no sólo llegó a desempeñar las funciones del alto cargo prometido en menos tiempo del previsto, sino que años después siguió prosperando en la organización.

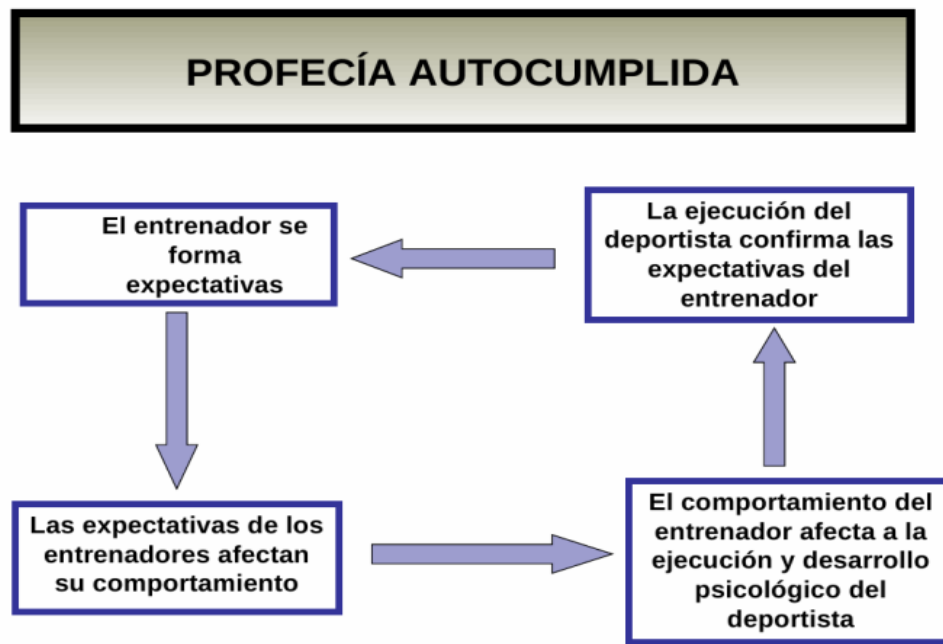
La profecía se cumplió con un éxito extraordinario, más allá incluso de lo que sus propios promotores imaginaban.

Rovira continúa en su libro comentando otros ejemplos que muestran que la perspectiva de un suceso tiende a facilitar su cumplimiento. Y esto ocurre en muchos ámbitos. En la investigación científica y social, el investigador tiende muchas veces a confirmar sus hipótesis, por descabelladas que parezcan (siempre encontrará el dato que la corrobore). En el deporte, cuna del *coaching*, todo el mundo entiende la importancia de que el entrenador confíe en la mejora del rendimiento de los deportistas.

* * *

Con frecuencia, a este efecto se le denomina “**la profecía autocumplida**”. Cuyo esquema de funcionamiento es el que sigue:

DEF.-



* * *

Moraleja: la confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos fuerza para alcanzar los objetivos más difíciles. Si usted quiere que sus colaboradores logren los mejores resultados, muéstreles confianza.

Ya nos lo había anticipado Blaise Pascal: "Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser."

Y la protagonista de la citada película: "Para el profesor Higgins yo seré siempre una florista porque él me trata siempre como a una florista; pero yo sé que para usted puedo ser una señora, porque usted siempre me ha tratado y me seguirá tratando como a una señora." (Eliza Doolittle. *Pygmalión* de G. B. Shaw).