

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO  
Diciembre 2020



## ***Efecto Pigmalión***

“Nuestra conducta no está influenciada por  
nuestra experiencia, sino por nuestras  
expectativas.”

*George Bernard Shaw*

## ¿Qué es?

¿El éxito depende únicamente del talento o también tiene que ver con las expectativas que las otras personas se generan sobre nosotros? La respuesta a esta pregunta es rotunda. El grado de confianza que el entorno deposita en alguien y la motivación o desánimo que este puede llegar a generar es tan determinante para la consecución del éxito como lo son las capacidades y habilidades de las que se dispone. Por lo tanto, la forma en la que se trata a una persona puede llegar a ser transformadora, tanto en sentido positivo como negativo. Esta influencia del entorno nos lleva a hablar de la profecía autocumplida y del *Efecto Pigmalión*.

- ✓ El concepto "**profecía autocumplida**" fue formulado por el sociólogo Robert King Merton en su obra "Teoría social y estructura social", donde hacía referencia a éste como "una definición falsa de la situación que despierta un nuevo componente que hace que la falsa concepción original de la situación se convierta en verdadera". Son muchos los estudios que han demostrado que las profecías autocumplidas son una realidad en el mundo educativo, pero también lo son en el seno de las organizaciones.
- [El empresario y profesor J. Sterling Livingston trasladó el concepto al mundo de la \*\*gestión empresarial\*\*](#) en un célebre artículo de la Harvard Business Review. La imagen que una persona en rol de manager tiene sobre las personas a las que dirige, independientemente de que se base en supuestos ciertos o falsos, influye en su rendimiento y productividad.
- ✓ Las profecías autocumplidas pueden generar en las personas dos efectos totalmente opuestos:
  - El ***Efecto Pigmalión***, que debe su nombre al protagonista de un [mito griego](#) conocido como la "Metamorfosis de Ovidio", es aquel que se produce cuando alguien crea unas expectativas muy altas sobre otra persona y, como consecuencia, estas se convierten en una realidad. En este caso, la influencia del/de la líder se da en un sentido positivo. Así pues, es muy probable que el rendimiento de un empleado sea alto si percibe continuamente la aceptación del/de la líder. La visión que el/la manager tiene de la persona subordinada incentiva el rendimiento, tanto si ésta se comunica de forma consciente como si se hace de forma inconsciente. Cabe destacar, sin embargo, que según el propio Livingston "es notablemente difícil crear expectativas positivas".
    - ❖ El *Efecto Pigmalión* también es conocido como "**Efecto Rosenthal**" porque el profesor de Harvard, Robert Rosenthal,

evidenció a través de un experimento en una escuela que la "profecía autocumplida" era más que una teoría. A través de un estudio publicado en 1963, demostró que las expectativas del profesorado influyen directamente en la motivación del alumnado.

- El **Efecto Pigmalión Negativo**, también conocido como **Efecto Golem**, es el fenómeno opuesto. Cuando una persona en rol de manager no cree en el potencial de las personas que conforman su equipo, genera una sensación de desmotivación e inseguridad que puede acabar derivando en una disminución del compromiso y la efectividad de las personas afectadas.
- ✓ Según se expone en el artículo [Efecto Pigmalión \(Rosenthal\): Expectativas y Rendimiento](#) publicado en la página de Aiteco Consultores, es más probable que se produzca el *Efecto Pigmalión* en positivo cuando el/la líder tiende a ofrecer retroalimentación a las personas trabajadoras sobre su rendimiento y facilita que éstas formulen preguntas y respuestas pero, al mismo tiempo, consigue que no disminuya el nivel de exigencia.

## Herramientas

Los/as managers capaces de generar un *Efecto Pigmalión* positivo en las personas trabajadoras suelen tener una serie de rasgos característicos comunes, que les proporcionan la capacidad de trasladar sentimientos y sensaciones que aumentan el compromiso de los/as profesionales. En el artículo [The Pygmalion Effect and Your Business](#) publicado por la firma Strategic Solutions, se mencionan algunos de ellos:

- ✓ **Ser visible:** es importante no ser pasivo a la hora de establecer contacto con el personal y comunicarse con ellos. Es importante que sea el/la líder quien se acerque a las personas trabajadoras para escucharlas y favorecer que le/a consideren una persona cercana. De este modo, podrá conocer mejor su entorno y las dinámicas de trabajo y, al mismo tiempo, será más fácil percibir cuáles son las áreas de mejora.
- ✓ **Ser transparente:** ser honesto, sincero y abierto a la hora de exponer las situaciones es esencial. Siempre es mejor que las personas empleadas conozcan la información de primera mano, a través del/de la líder, que no que les llegue a través de otros canales. Además, adoptar esta actitud hará que muy probablemente aumente el grado de confianza que las personas empleadas tienen hacia él o ella.

- ✓ **Mostrarse conectado/a:** las personas valoran positivamente que se preocupen por ellas. Así pues, es positivo iniciar conversaciones donde se recuerden vivencias compartidas o bien donde se muestre interés por las cuestiones que afectan a la persona. También es recomendable pedirles la opinión para que se sientan valoradas.
- ✓ **Ser respetuoso/a:** que la persona en rol de líder sea agradecida con todos los miembros que conforman la plantilla es fundamental, ya que es una forma de demostrar que les respeta. Además, hay que cuidar detalles como por ejemplo las respuestas automáticas en las llamadas telefónicas. Ofreciendo la opción de dejar un número de teléfono para poder devolver la llamada se evita que la otra persona (ya sea cliente o trabajador/a) lo perciba como una pérdida de tiempo y una desconsideración. Esa es también una manera de mostrar respeto y, si éste es mutuo, las probabilidades de conseguir un clima laboral satisfactorio serán mayores.
- ✓ **Ser confiable y consistente:** el/la manager debe evitar hacer promesas que no pueda cumplir en el plazo especificado, ya que se arriesga a perder la confianza de la plantilla. Si muestra a las otras personas qué es lo que pueden esperar de él o ella, evitará sensaciones de decepción y de desánimo. Además, para que las personas empleadas confíen en el/la líder, también es importante que éste/a demuestre confianza en el talento y las capacidades de los/as profesionales. Por lo tanto, debe haber reciprocidad.

## El dato

El *Efecto Pigmalión* y el *Efecto Golem* explican que haya menos mujeres que hombres en el mundo científico y que estos últimos asciendan con más facilidad. Este efecto se refleja en datos como los que recoge el artículo de El País [Tres barreras psicológicas que nos impiden ascender \(y explican que haya menos mujeres en la ciencia\)](#).

- ✓ El **63% de los españoles** considera que las **mujeres no sirven como científicas de alto nivel**. Las escasas expectativas generadas en torno a la figura de la mujer en el mundo científico y la falta de confianza generalizada en su rendimiento a menudo causan una disminución de la autoestima y desincentivan su voluntad de ascender, tal y como demuestran los siguientes datos:
  - Según la profesora de investigación del CSIC, Flora Pablo, el **60% de las becarias del CSIC son mujeres**, mientras que si se observa un rango superior como es el del **profesorado**, sólo lo son un 25%.

## Guía de Trabajo

### LA INFLUENCIA POSITIVA DE LA PERSONA EN ROL DE LÍDER

Para conseguir el máximo rendimiento de la plantilla, el/la líder o manager debe influir de forma positiva en sus personas subordinadas. El artículo [Motivación laboral: la importancia del Efecto Pigmalión](#) publicado en Infoempleo, proporciona a los/as líderes algunas pautas para lograrlo:

- **Fijar como objetivo transmitir buenas expectativas sobre todas las personas:** aunque no es una meta fácil, es importante para garantizar la mejora constante del conjunto de la plantilla.
- **Ofrecer a todas las personas las mismas oportunidades:** es necesario que todas tengan la posibilidad de superarse. Por este motivo, se recomienda que el/la líder no delegue siempre las tareas más desafiantes en las mismas personas.
- **Centrarse por igual en las fortalezas y en los aspectos en que hay margen de mejora** para no desmotivar.

Pero estas no son las únicas recomendaciones que se hacen a los/las líderes. En el artículo de Gregg Swanson [The Pygmalion Effect: How It Drives Employees Performance](#), se sugiere:

- **Proporcionar la posibilidad de formarse a todas las personas:** de esta manera se contribuye a mejorar sus habilidades, en lugar de señalar sus defectos.
- **Asignar el papel de mentora a una persona exitosa y experimentada** que pueda ayudar al resto de trabajadores/as en su desarrollo.

### CONSEGUIR UN EFECTO PIGMALIÓN EN POSITIVO: UNA RESPONSABILIDAD DE TODO EL MUNDO

Como acabamos de ver, el papel del/de la líder es clave para mejorar el ambiente y la productividad en la empresa, pero cualquier trabajador/a puede influir en el progreso y la motivación de un/a compañero/a. Es por ello que en el artículo de Infoempleo también hacen referencia a algunas acciones que pueden ayudar a generar un *Efecto Pigmalión* en positivo, sea cual sea el cargo que se ocupe en la organización:

- **Utilizar un lenguaje positivo:** se recomienda mejorar la motivación del entorno con frases optimistas y productivas. Dirigirte a un/a compañero/a para decirle "estoy seguro/a de que lo harás bien" siempre dará mejores resultados.
- **Reconocer el trabajo bien hecho** de las personas que te rodean puede resultar enormemente positivo, ya que ayuda a mejorar la autoestima y la motivación de quien lo ha realizado.

## La experiencia

# VANMOOF +

**VanMoof** es una empresa holandesa dedicada a la fabricación de bicicletas que fue fundada en 2008 por Taco Carlier y Ties Carlier. Aunque sus orígenes se encuentran en Ámsterdam, actualmente sus ventas ya llegan a personas de todo el mundo. Desde Londres, París y Berlín, hasta Tokio o San Francisco. Así pues, se caracterizan por vender buena parte de sus bicicletas de alta gama de modo *online*.

- ✓ Este fabricante de bicicletas buscó en el **Efecto Pigmalión** la explicación a uno de sus principales problemas y encontró una solución sencilla y efectiva:
  - **¿Qué problema detectaron?** Sus bicicletas están equipadas con componentes electrónicos especialmente frágiles, como un sistema antirrobo y una tecnología que facilita el pedaleo. Se trata de piezas costosas que en numerosas ocasiones sufrían daños durante el trayecto de envío, especialmente cuando las bicicletas se hacían llegar a Estados Unidos. De hecho, según se expone en el artículo de Bicycling [When This Bike Company Put a TV on its Box, Shipping Damages Went Way Down](#), el 25% de las bicicletas sufrían daños en la entrega. Este dato evidenciaba que la empresa de reparto no tenía cuidado en la conducción, ya que los conductores consideraban que las bicicletas no eran productos frágiles.
  - **¿Cómo lo solucionaron?** Probaron a enviar su producto en cajas más resistentes e, incluso, contratar a una nueva empresa para que se encargara de los envíos. Pero ninguna de estas soluciones fue efectiva. Tras estos intentos fracasados, Ties Carlier tuvo una nueva idea: imprimir en las cajas la imagen de un producto frágil, como son los televisores de pantalla plana.
  - **¿Cuál fue el resultado?** El impacto fue enorme. Los daños en las bicicletas se redujeron entre un 70 y un 80%, ya que los transportistas tenían la percepción de que dentro de las cajas había televisores y tenían especial cuidado en la conducción y manipulación.
- ✓ Esta situación demuestra que las personas respondemos al nivel de expectativas que nos rodean. Los transportistas entendían que las expectativas que una empresa de televisores podía tener sobre ellos eran mucho más altas que las que podía tener un fabricante de bicicletas.



**Southwest Airlines** es una compañía aérea estadounidense de bajo coste con sede en Dallas (Texas). Es la mayor línea aérea de Estados Unidos en cuanto al número de pasajeros y la sexta en relación con los ingresos obtenidos. Antes de la pandemia tenía unas 47.000 personas empleadas y realizaba unos 3.600 vuelos diarios a 94 destinos. La compañía, fundada en 1967, se ha convertido en un referente en el ámbito de los Recursos Humanos, convirtiéndolos en una fuente de ventaja competitiva.

- ✓ Como se explica en el artículo de *Indeed* [How To Become a Successful Team Leader](#), desarrollar habilidades de liderazgo es beneficioso para cualquier puesto de trabajo y en cualquier etapa de la carrera. Incluso, antes de ocupar cargos de responsabilidad dentro de la organización se pueden encontrar oportunidades para demostrar las capacidades de liderazgo. [Así lo hizo Victoria Slavic, Scrum Master de Southwest Airlines](#).
- Antes de ocupar dicho cargo en Southwest Airlines, Slavic lideraba un equipo que tenía un objetivo complejo de alcanzar y los miembros que lo conformaban estaban desanimados y se sentían inseguros. Les animó diciéndoles que si alcanzaban la meta que se habían fijado, ella se vestiría con un disfraz de canguro y se desplazaría dando saltos como si fuera este animal por las oficinas. Su objetivo era animarles y hacerles reír. Finalmente, el equipo logró su propósito y ella cumplió la promesa que les había hecho. Incluso, asistió a las reuniones con el disfraz puesto.
- ✓ Lo que Victoria Slavic quería demostrar con esta acción es que un buen líder debe saber poner en primer plano a las personas a las que dirige y, al mismo tiempo, debe ser capaz de dejar a un lado su ego cuando sea necesario. Su iniciativa demostró cuáles eran sus cualidades de liderazgo, que la llevaron posteriormente a ocupar su actual cargo en Southwest Airlines. De hecho, su jefe todavía recuerda que esta fue una de las razones de peso en su elección.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Garrido, Jesús. *Las ranas y el efecto Pigmalión. 43 relatos para una escuela y una sociedad inclusivas*. Barcelona: Graó, 2010

Rosenthal, Robert; Jacobson, Lenore. *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. Nueva York: Crown House Publishing, 2003

Stiven, Roger. *El Efecto Golem: una realidad nunca antes revelada*. Roger Stiven, 2015

### Materiales en línea

---

Livingston, J. Sterling. "Pygmalion in Management". *Harvard Business Review*, 22/01/2003.

Artículo en el que se habla del *Efecto Pigmalión* en el mundo de la gestión empresarial. Entre los temas que se abordan destaca el impacto de este efecto sobre la productividad y se hace referencia a la importancia que tienen las expectativas del/de la líder en el desarrollo de sus personas subordinadas, especialmente cuando estas últimas son jóvenes y se encuentran en los primeros años de su carrera profesional.

<https://hbr.org/2003/01/pygmalion-in-management>

Jorge, Honorio. "Efecto Pigmalión: El impacto del líder influyente". *Talentions.com*, 04/08/2016.

Artículo muy completo que habla de la profecía autocumplida en el contexto laboral y en el que se hace referencia a algunas de las características que debe tener un/a líder para ejercer una influencia positiva sobre las personas que le rodean. Además, reflexiona en torno a las formas en que se pueden comunicar las expectativas.

<http://talentions.com/2016/08/04/efecto-pygmalion-el-impacto-del-lider-influyente/>



### **El egocentrismo y el *Efecto Pigmalión***

Este vídeo es un fragmento de la ponencia "La culpa y el perdón. Dos palabras para eliminar de nuestro vocabulario", realizada por el escritor, profesor y filósofo Borja Vilaseca. En esta charla, que tuvo lugar en el marco de la presentación de la 22ª promoción del Máster en Desarrollo Personal y Liderazgo del Borja Vilaseca Institute, reflexiona sobre cómo influye nuestra actitud en las personas que nos rodean.

<https://www.youtube.com/watch?v=e1Um9yvfVIA>

### **Unidades de Conocimiento relacionadas**

- Entornos de trabajo tóxicos (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14451-entornos-de-trabajo-toxicos>
- *Soft skills* (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>