

UNITAT DE  
CONEIXEMENT  
Desembre 2020



## ***Efecte Pigmalión***

“La nostra conducta no està influenciada per la  
nostra experiència, sinó per les nostres  
expectatives.”

*George Bernard Shaw*

## Què és?

L'èxit depèn només del talent o també té a veure amb les expectatives que les altres persones es generen sobre nosaltres? La resposta a aquesta pregunta és rotunda. El grau de confiança que l'entorn diposita en algú i la motivació o desànim que aquest pot arribar a generar és tan determinant per la consecució de l'èxit com ho són les capacitats i habilitats de les quals es disposa. Per tant, la forma en què es tracta a una persona pot arribar a ser transformadora, tant en sentit positiu com negatiu. Aquesta influència de l'entorn ens porta a parlar de la profecia autocomplerta i de l'*Efecte Pigmalión*.

- ✓ El concepte "**profecia autocomplerta**" va ser formulat pel sociòleg Robert King Merton en la seva obra "Teoria social i estructura social", on s'hi referia com "una definició falsa de la situació que desperta un nou component que fa que la falsa concepció original de la situació es converteixi en veritable". Són molts els estudis que han demostrat que les profecies autocomplertes són una realitat en el món educatiu, però també ho són en el sí de les organitzacions.
- [L'empresari i professor J. Sterling Livingston va traslladar el concepte al món de la gestió empresarial](#) en un cèlebre article de la Harvard Business Review. La imatge que una persona en rol de manager té sobre les persones a les quals dirigeix, independentment que es basi en supòsits certs o falsos, influeix en els seus rendiment i productivitat.
- ✓ Les profecies autocomplertes poden generar en les persones dos efectes totalment oposats:
  - **L'Efecte Pigmalión**, que deu el seu nom al protagonista d'un [mite grec](#) conegut com la "Metamorfosis d'Ovidi", és aquell que es produeix quan algú crea unes expectatives molt altes sobre una altra persona i, com a conseqüència, aquestes es converteixen en una realitat. En aquest cas, la influència del/de la líder es dona en un sentit positiu. Així doncs, és molt probable que el rendiment d'una persona empleada sigui alt si percep contínuament l'acceptació del/de la líder. La visió que el/la manager té de la persona subordinada n'incentiva el rendiment, tant si aquesta es comunica de forma conscient com si es fa de forma inconscient. Cal destacar, però, que segons el propi Livingston "és notablement difícil crear expectatives positives".
    - ❖ **L'Efecte Pigmalión** també és conegut com a "**Efecte Rosenthal**" perquè el professor de Harvard, Robert Rosenthal, va evidenciar a través d'un experiment en una escola que la "profecia autocomplerta" era més que una teoria. A través d'un estudi

publicat l'any 1963, va demostrar que les expectatives del professorat influeix directament en la motivació dels/de les alumnes.

- L'**Efecte Pigmalión Negatiu**, també conegut com a **Efecte Golem**, és el fenomen oposat. Quan una persona en rol de manager no creu en el potencial de les persones que conformen el seu equip, genera una sensació de desmotivació i inseguretat que pot acabar derivant en una disminució del compromís i l'efectivitat de les persones afectades.
- ✓ Segons s'exposa en l'article [Efecto Pigmalión \(Rosenthal\): Expectativas y Rendimiento](#) publicat a la pàgina d'Aiteco Consultores, és més probable que es produeixi l'*Efecte Pigmalión* en positiu quan el/la líder tendeix a oferir retroalimentació a les persones treballadores sobre el seu rendiment i facilita que aquestes formulin preguntes i respostes però, al mateix temps, aconsegueix que no disminueixi el nivell d'exigència.

## Eines

Els/les managers capaços/ces de generar un *Efecte Pigmalión* positiu en les persones treballadores acostumen a tenir una sèrie de trets característics comuns, que els proporcionen la capacitat de traslladar sentiments i sensacions que augmenten el compromís dels/de les professionals. En l'article [The Pygmalion Effect and Your Business](#) publicat per la firma Strategic Solutions, se'n mencionen alguns:

- ✓ **Ser visible:** és important no ser passiu a l'hora d'establir contacte amb el personal i comunicar-s'hi. És important que sigui el/la líder qui s'acosti a les persones treballadores per escoltar-les i afavorir que el/la considerin una persona propera. D'aquesta manera, podrà conèixer millor el seu entorn i les dinàmiques de treball i, al mateix temps, serà més fàcil percebre quines són les àrees de millora.
- ✓ **Ser transparent:** ser honest, sincer i obert a l'hora d'exposar les situacions és essencial. Sempre és millor que les persones empleades coneguin la informació de primera mà, a través del/de la líder, que no pas que els arribi a través d'altres canals. A més, adoptar aquesta actitud farà que molt probablement augmenti el grau de confiança que les persones empleades tenen envers ell o ella.
- ✓ **Mostrar-se connectat/da:** les persones valoren positivament que es preocupin per elles. Així doncs, és positiu iniciar converses on es recordin vivències compartides o bé on es mostri interès per les qüestions que afecten a la persona. També és recomanable demanar-les-hi l'opinió per tal que se sentin valorades.

- ✓ **Ser respectuós/a:** que la persona en rol de líder sigui agraïda amb tots els membres que conformen la plantilla és fonamental, ja que és una forma de demostrar que els respecta. A més, cal cuidar detalls com per exemple les respostes automàtiques en les trucades telefòniques. Oferint l'opció de deixar un número de telèfon per poder retornar la trucada s'evita que l'altra persona (ja sigui client o treballador/a) ho percebi com una pèrdua de temps i una desconsideració. Aquesta és també una manera de mostrar respecte i, si aquest és mutu, les probabilitats d'aconseguir un clima laboral satisfactori seran majors.
- ✓ **Ser fiable i consistent:** el/la mànager ha d'evitar fer promeses que no pugui complir en el termini especificat, ja que s'arrisca a perdre la confiança de la plantilla. Si mostra a les altres persones què és el que poden esperar d'ell o ella, evitarà sensacions de decepció i de desànim. A més, per tal que les persones empleades confiïn en el/la líder, també és important que aquest/a mostri confiança en el talent i les capacitats dels/de les professionals. Per tant, hi ha d'haver reciprocitat.

## La dada

L'Efecte Pigmalión i l'Efecte Golem expliquen que hi hagi menys dones que homes en el món científic i que aquests últims hi ascendeixin amb més facilitat. Aquest efecte es reflecteix en dades com les que recull l'article d'El País [Tres barreras psicológicas que nos impiden ascender \(y explican que haya menos mujeres en la ciencia\)](#).

- ✓ El **63% dels espanyols** considera que les **dones no serveixen com a científiques d'alt nivell**. Les escasses expectatives generades al voltant de la figura de la dona en el món científic i la manca de confiança generalitzada en el seu rendiment sovint causen una disminució de l'autoestima i desincentiven la seva voluntat d'ascendir, tal com demostren les següents dades:
  - Segons la professora d'investigació del CSIC, Flora Pablo, el **60% de les becaries del CSIC són dones**, mentre que si s'observa un rang superior com és el del **professorat**, només ho són un 25%.

## Guia de Treball

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

Per aconseguir el màxim rendiment de la plantilla, el/la líder o manager ha d'influir de forma positiva en les seves persones subordinades. L'article [Motivación laboral: la importancia del Efecto Pigmalión](#) publicat a Infoempleo, proporciona als/a les líders algunes pautes per sortir-se'n:

- **Fixar-se com a objectiu transmetre bones expectatives sobre totes les persones:** encara que no és una meta fàcil, és important per garantir la millora constant del conjunt de la plantilla.
- **Oferir a totes les persones les mateixes oportunitats:** és necessari que totes tinguin la possibilitat de superar-se. Per aquest motiu, es recomana que el/la líder no delegui sempre les tasques més desafiantes en les mateixes persones.
- **Centrar-se per igual en les fortaleses i en els aspectes en què hi ha marge de millora** per tal de no desmotivar.

Però aquestes no són les úniques recomanacions que es fan als/a les líders. En l'article de Gregg Swanson [The Pygmalion Effect: How It Drives Employees Performance](#), se suggereix:

- **Proporcionar la possibilitat de formar-se a totes les persones:** d'aquesta manera es contribueix a millorar les seves habilitats, en lloc d'assenyalar-ne els defectes.
- **Assignar el paper de mentora a una persona exitosa i experimentada** que pugui ajudar la resta de treballadors/es en el seu desenvolupament.

### ACONSEGUIR UN EFECTE PIGMALIÓ EN POSITIU: UNA RESPONSABILITAT DE TOTHOM

Com acabem de veure, el paper del/de la líder és clau per millorar l'ambient i la productivitat a l'empresa, però qualsevol treballador/a pot influir en el progrés i la motivació d'un/a company/a. És per això que en l'article d'Infoempleo també fan referència a algunes accions que poden ajudar a generar un *Efecte Pigmalión* en positiu, sigui quin sigui el càrrec que s'ocupi en l'organització:

- **Utilitzar un llenguatge positiu:** es recomana millorar la motivació de l'entorn amb frases optimistes i productives. Dirigir-te a un/a company/a per dir-li "estic segur/a de que ho faràs bé" sempre donarà millors resultats.
- **Reconèixer el treball ben fet** de les persones que t'envolten pot resultar enormement positiu, ja que ajuda a millorar l'autoestima i la motivació de qui l'ha realitzat.

## L'experiència

# VANMOOF +

**VanMoof** és una empresa holandesa dedicada a la fabricació de bicicletes que va ser fundada l'any 2008 per Taco Carlier i Ties Carlier. Tot i que els seus orígens es troben a Amsterdam, actualment les seves vendes ja arriben a persones d'arreu del món. Des de Londres, París i Berlín, fins a Tokio o San Francisco. Així doncs, es caracteritzen per vendre bona part de les seves bicicletes d'alta gamma de manera *online*.

- ✓ Aquest fabricant de bicicletes va buscar en l'**Efecte Pigmalión** l'explicació a un dels seus principals problemes i va trobar-hi una solució senzilla i efectiva:
  - **Quin problema van detectar?** Les seves bicicletes estan equipades amb components electrònics especialment fràgils, com un sistema antirobatori i una tecnologia que facilita el pedaleig. Es tracta de peces costoses que en nombroses ocasions patien danys durant el trajecte d'enviament, especialment quan les bicicletes es feien arribar a Estats Units. De fet, segons s'exposa en l'article de *Bicycling* [When This Bike Company Put a TV on its Box, Shipping Damages Went Way Down](#), el 25% de les bicicletes patien danys en l'entrega. Aquesta dada evidenciava que l'empresa de repartiment no tenia cura en la conducció, ja que els conductors consideraven que les bicicletes no eren productes fràgils.
  - **Com el van solucionar?** Van provar d'enviar el seu producte en caixes més resistents i, fins i tot, contractar a una nova empresa per tal que s'encarregués dels enviaments. Però cap d'aquestes solucions va ser efectiva. Després d'aquests intents fracassats, Ties Carlier va tenir una nova idea: imprimir en les caixes la imatge d'un producte fràgil, com són els televisors de pantalla plana.
  - **Quin va ser el resultat?** L'impacte va ser enorme. Els danys en les bicicletes es van reduir entre un 70 i un 80%, ja que els transportistes tenien la percepció que dins de les caixes hi havia televisors i tenien especial cura en la conducció i manipulació.
- ✓ Aquesta situació demostra que les persones responem al nivell d'expectatives que ens envolten. Els transportistes entenien que les expectatives que una empresa de televisors podia tenir sobre ells eren molt més altes que les que podia tenir un fabricant de bicicletes.

# Southwest

**Southwest Airlines** és una companyia aèria estatunidenca de baix cost amb seu a Dallas (Texas). És la major línia aèria d'Estats Units pel que fa al nombre de passatgers i la sisena en relació amb els ingressos obtinguts. Abans de la pandèmia tenia unes 47.000 persones empleades i realitzava uns 3.600 vols diaris a 94 destins. La companyia, fundada l'any 1967, s'ha convertit en un referent en l'àmbit dels Recursos Humans, convertint-los en una font d'avantatge competitiu.

- ✓ Tal com s'explica en l'article d'*Indeed* [How To Become a Successful Team Leader](#), desenvolupar habilitats de lideratge és beneficiós per a qualsevol lloc de treball i en qualsevol etapa de la carrera. Fins i tot, abans d'assolir càrrecs de responsabilitat dins de l'organització es poden trobar oportunitats per demostrar les capacitats de lideratge. [Així ho va fer Victoria Slavic, Scrum Master de Southwest Airlines](#).
- Abans d'ocupar aquest càrrec a Southwest Airlines, Slavic liderava un equip que tenia un objectiu complex d'assolir i els membres que el conformaven estaven desanimats i se sentien insegurs. Els va animar dient-los-hi que si aconseguien la meta que s'havien fixat, ella es vestiria amb una disfressa de cangur i es desplaçaria fent salts com si fos aquest animal per les oficines. El seu objectiu era animar-los i fer-los riure. Finalment, l'equip va assolir el seu propòsit i ella va complir la promesa que els havia fet. Fins i tot, va assistir a les reunions amb la disfressa posada.
- ✓ El que Victoria Slavic volia demostrar amb aquesta acció és que un bon líder ha de saber posar en primer pla les persones a les que dirigeix i, al mateix temps, ha de ser capaç de deixar de banda el seu ego quan sigui necessari. La seva iniciativa va demostrar quines eren les seves qualitats de lideratge, que la van portar posteriorment a ocupar el seu actual càrrec a Southwest Airlines. De fet, el seu cap encara recorda que aquesta va ser una de les raons de pes en la seva elecció.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

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*. Nova York: Crown House Publishing, 2003

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

### Materials en línia

---

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

Article en què es parla de l'*Efecte Pigmalión* en el món de la gestió empresarial. Entre els temes que s'hi aborden destaca l'impacte d'aquest efecte sobre la productivitat i es fa referència a la importància que tenen les expectatives del/de la líder en el desenvolupament de les seves persones subordinades, especialment quan aquestes últimes són joves i es troben en els primers anys de la seva carrera professional.

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

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

Article molt complert que parla de la profecia autocomplerta en el context laboral i en el qual es fa referència a algunes de les característiques que ha de tenir un/a líder per exercir una influència positiva sobre les persones que l'envolten. A més, reflexiona al voltant de les formes en què es poden comunicar les expectatives.

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



### L'egocentrisme i l'Efecte Pigmalión

Aquest vídeo és un fragment de la ponència "La culpa i el perdó. Dues paraules per eliminar del nostre vocabulari", realitzada per l'escriptor, professor i filòsof Borja Vilaseca. En aquesta xerrada, que va tenir lloc en el marc de la presentació de la 22a promoció del Màster en Desenvolupament Personal i Lideratge del Borja Vilaseca Institute, reflexiona sobre com influeix la nostra actitud en les persones que ens envolten.

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

### Unitats de Coneixement relacionades

- Entorns de treball tòxics (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14451-entorns-de-treball-toxics>
- *Soft skills* (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>