



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**El efecto Pigmalión. ¿Hasta qué punto
determina nuestro futuro la visión que
los demás tienen de nosotros?**

Autor: Rafael Castillo Echevarría

Directora: Laura Gismera Tierno

Madrid
Junio de 2014

Resumen

Continuamente, el ser humano está sometido a una gran cantidad de opiniones, expectativas y creencias provenientes tanto de las personas que nos rodean como de nosotros mismos. Las expectativas son un importante motor del comportamiento humano y, como tal, marcan la dirección y los caminos que seguimos en muchas facetas de nuestra vida. En el ámbito de la psicología, primeramente, y, más tarde, en su aplicación al ámbito empresarial, encontramos un estudio detallado sobre el papel de las propias expectativas y el efecto, impacto y magnitud que pueden tener las creencias sostenidas por terceros en nuestro rendimiento y logros. Así, se llegó al concepto de profecía autocumplida por el cual una expectativa, falsa en origen, puede llegar a convertirse en realidad. A partir de este momento, se ha estudiado en diversos ámbitos del conocimiento (entre otros, la educación, el deporte, la medicina y la psicología de las organizaciones) el papel que pueden desempeñar las expectativas en variables como el rendimiento, el desempeño o el éxito en general, distinguiendo entre el rol de las expectativas sostenidas por terceros (efecto Pigmalión o efecto Golem) y las propias expectativas (efecto Galatea).

En este trabajo de investigación analizaremos los citados efectos, la posible confrontación entre unos y otros y, más importante, el mecanismo causal de los mismos lo cual nos permitirá desmitificar tan complejos procedimientos.

Aplicando un razonamiento deductivo podremos constatar la efectividad y eficacia de este tipo de proceso y su importancia en el contexto empresarial, resaltando el papel de los líderes, y todo ello gracias al análisis sistemático del trabajo y experimentos de una gran cantidad de investigadores, psicólogos y sociólogos.

Palabras Clave

Expectativas, profecía autocumplida, efecto Pigmalión, efecto Golem, efecto Galatea, autoconfianza, autoeficacia.

Abstract

The human being is subjected to lots of beliefs and expectations coming from the people around us but, also, from ourselves. Expectations are an important driver of human behaviour and, in many cases, they can influence the path to be followed. In the field of psychology, first, and later in the business context, social psychologists, scholars and other researchers have carefully studied the role of own-expectations and third parties expectations and their impact on the performance and achievements of students, workers, etc. In this context, the concept of self-fulfilling prophecy emerged referring to the process by which an original false expectation becomes true. From this moment, the role that expectations have on the performance and the way they can boost achievements has been studied in different fields of knowledge (education, sports, medicine and organizations) distinguishing between the role of third parties' expectations (Pygmalion effect or Golem effect) and own-expectations (Galatea effect).

In this paper we analyse these effects, the possible confrontation between them and, more importantly, the causal procedure followed in the different effects, therefore, allowing us to demystify such complex procedures.

Using a logical-deductive method we will verify the effectiveness and efficiency of these processes and its importance in the business context, highlighting the role of leaders, through a systematic analysis of the work and experiments of a wide range of researchers, psychologists and sociologists.

Key Words

Expectations, self-fulfilling prophecies, Pygmalion effect, Golem effect, Galatea effect, self-confidence, self-efficacy.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.- INTRODUCCIÓN	1
1.1.- Contexto.....	1
1.2.- Objetivos.....	3
1.3.- Justificación.....	3
1.4.- Metodología.....	4
1.5.- Estructura.....	4
2.- CONCEPTOS PREVIOS.....	6
2.1.- Las expectativas y los prejuicios	6
2.2.- Ámbitos de actuación de las expectativas.....	8
2.3.- La profecía autocumplida	9
2.4.- Las ranas y el efecto Pigmalión	12
3.- EL EFECTO PIGMALIÓN: UN MITO DE LA ANTIGUA GRECIA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI.....	13
3.1.- Origen del efecto Pigmalión: el paso del mito al logos.....	13
3.2.- Ámbitos en el estudio del efecto Pigmalión.....	15
3.2.1.- Pigmalión en el ámbito educativo	16
3.2.2.- Pigmalión en el deporte	18
3.2.3.- Pigmalión en las organizaciones.....	22
4.- OPERATIVA Y CONSECUENCIAS DEL EFECTO PIGMALIÓN.....	26
4.1.- Pigmalión positivo	30
4.2.- Pigmalión negativo: el efecto Golem.....	31
5.- LA AUTOCONFIANZA Y EL EFECTO GALATEA	33
5.1.- El efecto Galatea	34
5.2.- La autoconfianza y el autoconcepto.....	37
6.- LA AUTOEFICACIA	44
7.- CONCLUSIONES	46
8.- BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Profecías autocumplidas. Conjuntos	11
Figura 2: Factores determinantes del futuro rendimiento del alumno (Rosenthal)	17
Figura 3: Proceso expectativa-rendimiento	19
Figura 4: Factores determinantes del desempeño del deportista	20
Figura 5: El efecto Pigmalión como cadena	26
Figura 6: Secuencia causal del efecto Pigmalión	29
Figura 7: La zona de confort y los miedos	39
Figura 8: Relación confianza-rendimiento.....	42

1.- Introducción

1.1.- Contexto

Los individuos actuamos y dirigimos nuestras acciones en base a una serie de criterios que determinan nuestro comportamiento e, incluso, nuestra personalidad. Cada sujeto, individualmente considerado, tiene unas aptitudes inherentes que le construyen, sin perjuicio de que puedan ser objeto de entrenamiento y mejora. La confianza, por ejemplo, es una de ellas. Precisamente, en nuestra sociedad, la confianza es un factor clave del comportamiento, es uno de los motores de la sociedad y de la economía, pues constituye la base de nuestros actos y determina lo que esperamos bien de nosotros mismos, bien de las personas que nos rodean. La confianza es, pues, la base de cualquier economía de mercado.

Por otra parte, resulta curioso observar cómo las personas suelen hacer más lo que se espera de ellas que lo contrario (Rosenthal, 1968) siguiendo determinados patrones de conducta, en cierto modo, predecibles en base a criterios sociales, psicológicos, culturales o personales. En efecto, la sociedad, el ambiente en el que nos movemos y vivimos y, en definitiva, el contexto que nos rodea (la familia, la profesión, los amigos y compañeros, el grupo o el estatus social, etc.) afectan a nuestro comportamiento.

Es cierto, muchos de nuestros actos están directamente influenciados por lo que nuestro entorno espera de nosotros. Esta relación expectativa-comportamiento, se manifiesta, por lo general, en el plano de lo inconsciente, afectando y orientando la forma en la que nos desenvolvemos con las personas que nos rodean. Así, la predisposición a tratar a alguien de una determinada manera estará condicionada por lo que nos hayan podido contar de aquella persona y por las opiniones que nos hayamos formado, lo que vulgarmente podemos denominar prejuicios. George Bernard Shaw expresaba en su obra *Pygmalion*¹:

“Mire, real y sinceramente, aparte de las cosas que todo el mundo puede lograr (como vestirse y hablar correctamente), la diferencia entre una señora y una florista no reside en cómo se comporten, sino en cómo se las trata...”.

¹ Shaw, G. B. (1913) *Pygmalión*.

Durante el siglo XX, una gran cantidad de psicólogos y sociólogos han tratado de determinar cuál es el impacto de las expectativas en el comportamiento humano. Bajo este prisma se han llevado a cabo numerosos experimentos en el campo de la psicología como tal, y en su aplicación al ámbito empresarial, en los que se ha intentado demostrar y constatar el efecto de las llamadas profecías autocumplidas que tienen como principio activo una expectativa, y entre las cuales encontramos el efecto Pigmalión. Frente a este efecto, que analizaremos en profundidad, surgieron nuevos estudios en los que se contrastaba el efecto que pueden tener las expectativas sobre uno mismo y las autopercepciones.

Pues bien, las profecías autocumplidas reflejan un proceso psicológico presente en muchas facetas de nuestra vida diaria y constituyen un principio de actuación que nace de las expectativas. Quizás un ejemplo adecuado, por la idoneidad del momento, lo constituyen las propias crisis económicas o las convulsiones diarias que experimentan los valores cotizados en bolsa. La experiencia adquirida en estos campos genera alertas tempranas sobre catástrofes bursátiles que, en muchas ocasiones careciendo de base real, acaban produciéndose por la propia creencia y expectativa de que tal catástrofe se va a producir². Pero, como decíamos, son muchos los contextos en los que profecías de este tipo se autocumplen tan sólo siendo necesario la aparición de expectativas como castillos construidos en el aire. Piénsese, en el ámbito empresarial. Son muchos los casos de prometedoras carreras truncadas, de fracasos incomprensibles propiciados por un efecto goteo de expectativas negativas que acaban por derrumbar la ambición y el desarrollo personal y profesional.

Llevado al ámbito personal que, como veremos, no puede desligarse del empresarial, resulta curioso observar cómo el ser humano puede pasarse la vida haciendo, o dejando de hacer, en función de lo que se espera de nosotros y no tanto, en base a lo que verdaderamente queremos o estamos capacitados.

Se trata, en definitiva, de un conflicto existente entre la confianza del entorno en nuestras posibilidades –entiéndase por entorno familia, amigos, superiores, jefes y

² En este sentido, tómesese también como ejemplo el pasaje de la famosa película *Mary Poppins* (1964) que refleja a la perfección la relación entre las creencias y expectativas y el sistema financiero: “el Banco de la Confianza” sufre un periodo de colapso sin precedentes por una creencia, carente de base, de que el banco no quiere devolver los depósitos de forma que todo el mundo acude en masa a retirar los fondos dando carta de naturaleza precisamente a la causa del temor.

colaboradores– y la confianza y expectativas que depositemos en nosotros mismos. Esto puede resultar paradójico cuando el ser humano se define por su capacidad de autodeterminación, de tomar decisiones desde su interior rechazando las que se imponen desde fuera (Thomas, 2005).

Ambas fuerzas pueden guiar nuestros actos hacia los distintos objetivos que nos podamos marcar, sin embargo, en muchas ocasiones una de esas fuerzas se verá desplazada por la otra y no necesariamente hacia la dirección deseada.

1.2.- Objetivos

Pues bien, el objeto de este trabajo consiste en arrojar algunas luces sobre el efecto que tienen las expectativas propias o de terceros en nuestros actos, en nuestra forma de desenvolvernos y en nuestro rendimiento con especial consideración a aquellos ámbitos donde el individuo “se mide” por su rendimiento o desempeño y por los logros alcanzados. Analizaremos también el concepto de la profecía autocumplida y sus implicaciones en la empresa y, en concreto, el denominado efecto Pigmalión. Asimismo, se analizará el conflicto natural entre el efecto que tienen las expectativas de terceros sobre nuestro comportamiento (efecto Pigmalión) frente a las expectativas que cada uno tiene sobre sí mismo (efecto Galatea).

1.3.- Justificación

La creciente inestabilidad del mercado laboral, la alta competitividad así como la estructura piramidal característica de muchas de nuestras empresas e industrias son propiedades que esbozan un escenario poco alentador para el desarrollo profesional de los trabajadores que se embarcan por primera vez en el mundo laboral. Este contexto hace conveniente poner de relieve y dar a conocer el impacto que terceras personas pueden tener sobre nuestro futuro.

Pero, incluso, con anterioridad a la aventura laboral, los individuos están sometidos a una constante corriente de opiniones, creencias y apariencias que determinan en muchas ocasiones los caminos que van a seguir a lo largo de su vida. La opinión sobre uno mismo o la opinión que un tercero pueda tener sobre nosotros puede abrir puertas difíciles de cerrar en el futuro. Téngase en cuenta además, que cada uno de nosotros puede ser aquel que forma las expectativas sobre otro como la persona que es objeto de

aquellas. Esta doble posibilidad hace más conveniente, si cabe, el análisis de tan desconocidos efectos.

Como veremos, al final se trata de un conflicto entre dos fuerzas cuyas consecuencias son absolutamente determinantes: las expectativas sobre uno mismo, frente a las que puedan tener las personas que nos rodean.

La relevancia de un asunto como este, muchas veces obviado por las personas que conforman el ámbito educativo o laboral, así como la general falta de interés personal por la gestión y el conocimiento de la apuntada situación conflictiva, constituye el criterio justificante del presente estudio.

1.4.- Metodología

En cuanto a la metodología empleada para la elaboración del presente trabajo, se ha hecho una profunda investigación de la literatura existente con especial consideración a los experimentos más relevantes habidos en esta materia. Para ello, se ha acudido a la investigación en bibliotecas tradicionales así como a la investigación en red de algunos de los artículos más trascendentes a este respecto. En base a ello, se han consultado bases de datos tales como *Google Academics* y *EBSCO*.

Asimismo, nótese que nos hemos servido de una metodología deductiva de tipo cualitativo. Sin perjuicio de que se haga referencia a estudios y experimentos de tipo cuantitativo, aquí se apuntarán las conclusiones más relevantes alcanzadas por los investigadores y estudiosos de la materia sin alcanzar las cuestiones numéricas. Se muestra en este trabajo un desarrollo que parte de los conceptos más generales, por otra parte imprescindibles para su entendimiento, hasta las más concretas consecuencias de los fenómenos que serán descritos.

1.5.- Estructura

El presente trabajo se encuentra organizado en cuatro partes fundamentales. La primera de ellas, está formada por una serie de conceptos e ideas previas necesarias para la correcta contextualización y comprensión del trabajo. La segunda parte –contenida en los puntos tercero y cuarto– constituye el centro de la investigación reflejando las

cuestiones más relevantes sobre el llamado efecto Pigmalión. A continuación, la tercera parte –formada por los puntos quinto y sexto– refleja el contrapunto al citado efecto, siendo su contenido relativo al poder de las propias expectativas y creencias. Por último, se incluyen algunas conclusiones.

Además, con anterioridad a la lectura, es necesario transmitir al lector algunas importantes consideraciones. En primer lugar, debe tenerse en cuenta el punto de partida del que nacen las ideas aquí expresadas. La mayoría de la información obtenida y contrastada proviene de experimentos de campo –no de laboratorio–, realizados en su mayoría con sujetos masculinos. Con ello se hace notar, la tradicional falta de participación del papel femenino en este tipo de experimento, entendemos, por razones históricas de género que, sin embargo con el tiempo, se han subsanado. Así, tras algún experimento inocuo, se ha conseguido demostrar la aplicabilidad general del efecto Pigmalión tanto en hombres como mujeres. Sostener lo contrario carecería de base alguna.

Además, la mayoría de los experimentos y estudios realizados al respecto versan sobre individuos (estudiantes, trabajadores, militares) inmersos en contextos donde el rendimiento es la variable a medir. Sin embargo, no se tendrán en cuenta otras variables relevantes como la situación del mercado laboral, las características concretas de una organización o cualquier otro factor que pudiera afectar al rendimiento.

En definitiva, debe entenderse que se trata de una simplificación de la realidad, que se propone la generalización de una serie de relaciones causa-efecto que en la realidad no tienen por qué darse necesariamente como tal. Defenderemos su existencia en general, su factibilidad, pero no su necesaria ocurrencia.

2.- Conceptos previos

2.1.- Las expectativas y los prejuicios

La forma de ser, pensar y actuar del ser humano le lleva a generar expectativas sobre todo lo que hace. Tendemos, por defecto, a la asociación de comportamientos e ideas a individuos que ni si quiera conocemos, a la comparación o, por ejemplo, a la justificación de nuestras propias ideas en negación de las de terceros. Se trata de mecanismos mentales que nos facilitan entender un mundo cada más complejo (Etxebeste, 2006).

A efectos de esta trabajo, entenderemos por expectativas la creencia en la producción de algún evento futuro. Según el Diccionario de la Lengua española (DRAE), el término expectativa hace referencia, bien a la “esperanza de realizar o conseguir algo”, bien “a la posibilidad razonable de que algo suceda”. Así definida, se trata de una imagen mental respecto de una cuestión atinente únicamente a nuestra persona o completamente ajena sin mayor trascendencia que la de su existencia en sí. Sin embargo, el concepto de expectativa que aquí interesa es el que pueda predicarse de las relaciones interpersonales, es decir, la expectativa sostenida respecto de un tercero o respecto de nosotros mismos en un contexto relacional: esperanza o confianza en que realizaremos algo y la esperanza o posibilidad de que un tercero consiga o sea capaz de realizar algo.

Un concepto tan íntimamente ligado con el de expectativa, que puede llevar a confusión, es el de prejuicio. El DRAE lo define como la “opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal”. Normalmente, los prejuicios, a diferencia de las expectativas, evocan una cuestión social, racial o sexual; tienen un trasfondo físico que podríamos relacionar con temas de discriminación y suelen ser compartidos por un entorno social concreto. Sin embargo, para nosotros, los prejuicios no serán más que una manifestación común de una expectativa negativa sobre un tercero sin perjuicio de que emplearemos, con preferencia, el término expectativa negativa sobre el de prejuicio pues, este último, tiene mayores connotaciones.

En esta misma línea, relacionado con el juego de expectativas y prejuicios hacia terceros, encontramos el denominado efecto de acentuación social. Inconscientemente juzgamos más inteligente al que ejerce un papel superior al nuestro, más fuerte al uniformado y más capaz al superior jerárquico. No se trata, en realidad, de nada más

que de la sobrevaloración de las capacidades de un tercero en base al rol que adopta u ostenta (Godin, 2000). Este efecto psicológico se basa en que la apariencia, como tal, genera expectativas sobre los terceros. Esto significa que los sujetos pueden dar mayor importancia relativa a las opiniones y creencias de sujetos de referencia como los jefes o superiores, incluso mayor que a las creencias propias.

En cualquier caso, lo cierto es que los prejuicios y las expectativas emergen continuamente en los distintos contextos en los que nos desenvolvemos. Sin embargo, es importante saber que, con independencia de que la expectativa sea positiva o negativa, sólo nos interesan aquí las expectativas que no están completamente fundamentadas, es decir, que no son ciertas en origen pues, como veremos, son las capaces de generar efectos relevantes. Por el contrario, aquellas que están fundamentadas en hechos y datos, no constituyen expectativas sino simple información. Pero más aún, la simple generación de la expectativa no reviste mayor trascendencia en tanto que no incida en la esfera del sujeto receptor de la misma. No hay problemas en pensar que una persona es capaz o incapaz, hábil o torpe, siempre y cuando no repercuta en su esfera personal. De ahí que al definir el concepto de expectativa incidiéramos en la necesidad de estar ante contextos relacionales.

Es decir, nos encontraremos ante el “problema” cuando una creencia sobre un tercero o sobre uno mismo, genere una predisposición que afecta nuestra conducta para con el tercero o en relación al sujeto mismo. La relación con este individuo estará impregnada por la predisposición hacia el mismo en el sentido de nuestra expectativa, de manera que con nuestro comportamiento potenciamos el tipo de comportamiento que precisamente enjuiciábamos (tanto positiva como negativamente). Si creemos que una persona actuará de una determinada forma en perjuicio nuestro o de terceros, ello nos llevará a actuar desde el principio en base a esa presunción, pudiendo provocar que la persona en cuestión actúe en consecuencia (Etxebeste, 2006). Piénsese, por ejemplo, en un compañero en el que no confiamos para realizar una tarea concreta. Si le tratamos de forma que transmitimos –inconscientemente– tal desconfianza, es probable que reaccione consecuentemente a la confianza mostrada. Esto último, es lo que se ha venido a denominar profecía autocumplida.

En definitiva, ante un contexto beligerante en el que las opiniones nacen, crecen y se reproducen a velocidad de crucero, nos cuestionamos cómo afectan estas opiniones y creencias a los individuos como sujetos de rendimiento y con especial incidencia en el

mundo empresarial o laboral y, por el contrario, qué papel tiene la confianza personal en esta disputa.

2.2.- Ámbitos de actuación de las expectativas

Son extensos los estudios que se han realizado sobre las expectativas, la mayoría aplicados al ámbito empresarial. Y es que las expectativas, ya positivas o negativas, juegan un papel relevante en todas o casi todas las facetas de la vida de los individuos.

Aquí centraremos el análisis en aquellos estudios que tienen por objeto la observación del comportamiento individual en determinados ámbitos donde el rendimiento es la variable a medir, todo ello motivado por una expectativa propia o ajena al mismo sujeto. Este análisis tiene especial relevancia en ámbitos como el de la educación y el ámbito empresarial-laboral, donde los estudios son más prolíficos. No obstante, también desarrollaremos sucintamente algunas ideas clave en relación con el ámbito del deporte, por ser especialmente gráficos los ejemplos que pone a nuestra disposición.

Pues bien, la realidad es que desde nuestros primeros pasos las expectativas propias, aunque quizás más las de terceros, tienen un importante efecto en nuestro comportamiento. Todo individuo nace dentro de un grupo en el que existen normas de conducta de forma que debe conformarse con las definiciones que se le impongan. La familia sería el primer elemento constringente al que le seguirán, el colegio y los compañeros, la universidad, la comunidad, etc. (Thomas, 2005). Como decía Wordsworth: “las sombras de la prisión empiezan a cernirse sobre el niño que crece”.

Como explicábamos, uno de los ámbitos en los que el papel de las expectativas ha sido más estudiado es la educación. Pensemos en un estudiante de primaria o secundaria. Parece evidente que es objeto de expectativas por parte de profesores, familiares y compañeros e incluso de sí mismo. Cualquier ejemplo es válido: el buen estudiante o el estudiante que se comporta con interés en el aula, recibe a su favor una serie de expectativas por parte de sus profesores y viceversa, el estudiante que se comporta en sentido contrario –no atiende, se comporta incorrectamente en clase, no realiza sus tareas– suele ser receptor de expectativas negativas. Dicho esto, parece que las expectativas tienen una componente de experiencia en el sentido de que se fundan en criterios objetivos de observación: comportamiento personal, resultados pasados, etc. Sin embargo, no siempre es así. Por ejemplo, es corriente que los miembros de una

familia vayan al mismo centro de estudios. En estos casos, normalmente los profesores que han impartido clases a los hermanos mayores suelen esperar de los menores en edad que se comporten de un modo similar a sus predecesores cuando esto, en principio, no tiene base alguna.

Sin embargo, como se decía, las expectativas tienen incidencia en ámbitos muy distintos que, por lo general, coinciden en ser contextos marcados por la relevancia del desempeño. Piénsese, por ejemplo, en el ámbito del deporte en general, de la competición, y sobre todo, el ámbito empresarial. A ellos nos referiremos más adelante.

2.3.- La profecía autocumplida

El concepto de profecía autocumplida (*self-fulfilling prophecy*) hace referencia al proceso por el cual los individuos hacen reales sus propias expectativas sobre la base de que tales expectativas efectivamente se materializarán, esto es, se harán realidad. En realidad, la profecía no tiene que operar en base a una expectativa sino que basta con estemos en presencia de una idea preexistente que, siendo incierta en cuanto a su producción, se hace real en base a la idea preconcebida.

Este concepto fue desarrollado y acuñado por el profesor Robert K. Merton (1948) quien elaboró el concepto de profecía autocumplida (PA) basándose en lo que él bautizó como el Teorema de Thomas por el cual si los individuos definen una situación como real, esta situación es real en sus consecuencias (Merton, 1995; con cita a Thomas, 1928). Así definido el concepto, se trata de un procedimiento por el cual las creencias falsas respecto de algo determinan nuestro comportamiento, guiándonos y haciendo posibles las mismas. Dicho de otra manera, la PA constituye el proceso por el cual la expectativa de que un evento o suceso ocurrirá aumenta las posibilidades de que efectivamente ocurra.

Explica Merton que, a priori, la profecía autocumplida es una definición falsa de la situación que despierta un nuevo comportamiento que hace que la falsa concepción original se vuelva verdadera (Merton, 1948). Nótese, además, que no es la idea, la profecía o la mera expectativa la que propicia el efecto, sino que aquel que formula la profecía inconscientemente actúa de forma que hace probable su ocurrencia (Eden,

1992). Es decir, para estar en presencia de una PA, será necesario como mínimo la interrelación entre un sujeto y una expectativa³.

En este contexto, un ejemplo muy intuitivo sobre la PA y el efecto de las expectativas puede observarse en toda clase de colegio, instituto o centro universitario. Por norma general, los educadores presuponen que hay una relación directa entre “alumnos aplicados” y las “primeras filas” de la clase. De esta forma, los individuos que se sientan en la última fila de la clase se corresponden con los alumnos menos aplicados. Esta concepción, pudiendo ser completamente errónea de partida, puede desencadenar los factores que conduzcan a que tales alumnos se comporten como esperamos⁴. Precisamente en el contexto educativo será donde surjan los primeros estudios aplicados acerca del efecto profético de las expectativas.

Se puede pensar en multitud de casos en los que nos encontramos ante una profecía que se autocumple. En realidad, lo único que se requiere es un contexto de intercambio entre expectativas y actitudes. Así, todo pronóstico económico tiene una componente profética en la medida en que puede afectar a los operadores implicados dando causa al resultado pronosticado, por ejemplo, el incremento del valor de unas acciones o la quiebra de un banco. Algunos autores lo conciben como un sesgo en el que incurrimos los individuos al comportarnos según expectativas que, a su vez, influyen en el comportamiento y actitudes de terceros (Robinson, 2009).

Es de vital importancia entender que la mera existencia de una expectativa no implica, *per se*, la aparición de una PA. Es decir, en nuestra vida diaria estaremos en presencia de multitud de expectativas, creencias o ideas que no tienen que dar lugar a una profecía autocumplida. Asumimos que los individuos rigen su actuación en base a sus propias expectativas o a los impulsos provenientes del entorno (expectativas de terceros), sin embargo, hasta que tales impulsos, internos o externos, no se constituyan como principio de actuación, no habrá nada más que expectativa. Cuando las expectativas son

³ Como explicaremos, el efecto Pigmalión es una concreta expresión de PA en la que la relación descrita no sólo requiere una expectativa y un individuo, sino que este individuo (generador de la expectativa) se constituye mediador entre la expectativa y un tercero.

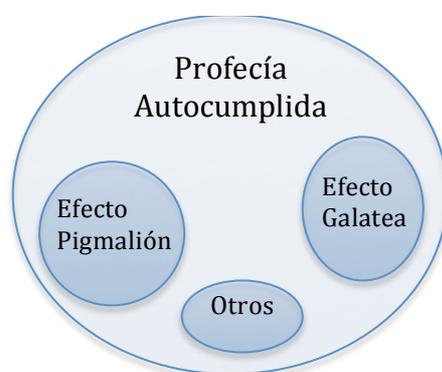
⁴ Precisamente, este ejemplo refleja un efecto Pigmalión pues como vemos estamos ante un profesor, una expectativa (del profesor) y el alumno; siendo el profesor mediador entre su propia expectativa y la conducta del alumno.

tales que afectan al propio comportamiento estaremos ante una profecía autocumplida (Sánchez Gómez, 2014).

Por último, tomando como criterio la definición de PA de Merton que parte de una definición falsa de la situación, hay autores que han negado la posibilidad de hablar de PA cuando la definición de la situación se ajusta a la realidad. Una expectativa bien fundada no puede dar lugar a este proceso. Wilkins (1976) defiende esta premisa proponiendo, no obstante, la formación de nuevas expectativas que siendo falsas –y positivas– permiten generar nuevas PA para mejorar la situación inicial, es decir, emplear las expectativas como herramienta de mejora (Hawes, 2005; con cita a Wilkins, 1976)⁵.

Nótese, además, que el concepto de PA es un concepto amplio que no se limita al análisis del efecto de las expectativas sobre terceros (efecto Pigmalión) sino también se observa en el papel que tiene la esperanza en el propio éxito (efecto Galatea) así como otros posibles fenómenos.

**Figura 1: Profecías autocumplidas.
Conjuntos**



Elaboración propia

⁵ En la misma línea, Brophy (1983) defiende que sólo puede hablarse de PA en el ámbito escolar cuando los profesores sostengan expectativas falsas sobre sus estudiantes. Cuando las expectativas se ajustan a la realidad, no es necesario analizar la PA.

2.4.- Las ranas y el efecto Pigmalión

Por último, para introducirnos de manera decidida en el contexto y juego de las expectativas de terceros frente a las que nosotros mismos podemos sostener, se propone la siguiente lectura⁶:

En una pequeña comunidad de ranas, un día se propusieron un reto: subir a lo alto de una torre de hierro que se erguía cerca de ellas. Todas se entusiasmaron con la idea.

Se hizo publicidad del evento y acudieron muchos habitantes de los territorios colindantes: pato, peces, pájaros, libélulas, ciempiés... y también juncos, hierbas de distintas clases, árboles... Cuando el público asistente vio la torre se asombró. La opinión general fue que las ranas no podrían conseguir su reto y así se lo hicieron saber a ellas. Pero las ranas tenían muy alto su nivel de motivación y de autoestima.

Comenzó la carrera por la conquista de la cima de la torre. El público gritaba:

- Es imposible.

- No podéis conseguirlo.

- Es superior a vosotras.

Cada vez más las ranas desistían de su propósito y se desenganchaban de la carrera. Al rato, sólo una de las ranas seguía adelante en su propósito.

Pero el público no dejaba de manifestar sus opiniones desalentadoras:

- Déjalo. No lo intentes más. Ya has hecho bastante...

Pero la rana seguía. Cuando ya sólo le separaba de lo más alto como dos palmos de distancia, se produjo un silencio general, el silencio de lo asombroso, del milagro.

Y, efectivamente, la valiente rana llegó arriba y desde lo alto levantó sus patas delanteras e señal de triunfo y de felicidad. La gente no tuvo más remedio que aplaudir.

Felicitaron a la vencedora mientras le preguntaban:

- ¿Cómo lo lograste? Todos estábamos seguros que no podrías...

Entonces se dieron cuenta de que la rana que consiguió el éxito era sorda.

⁶ Garrido Landívar, J. (2010). Las ranas y el efecto Pigmalión. Páginas 172-173.

3.- El efecto Pigmalión: un mito de la antigua Grecia en las organizaciones del siglo XXI

Como queda reflejado en la figura 1, el efecto Pigmalión es una de las concretas expresiones de PA y refleja el proceso por el cual las expectativas de terceros, tanto positivas como negativas, inciden en nuestra realidad. Concretamente, en el campo de la psicología este concepto recibe el nombre de efecto Pigmalión y constituye el fenómeno psicológico por el cual las expectativas y creencias de un tercero acerca de algo o alguien, ya positivas o negativas, conducen inconscientemente o involuntariamente al resultado esperado, es decir, afectan su conducta de manera que el segundo tiende a confirmarlas (Rovira, 2006). Es necesario entender el mecanismo concreto por el que la expectativa se autocumple pues es el tercero (profesor, superior o colaborador) – Pigmalión– esperando algo de un segundo hace posible que tal predicción o creencia tenga lugar y no el sujeto sobre el que recae la expectativa. Es decir, el papel relevante es el del denominado Pigmalión. Asimismo, debe aclararse que no se trata de una cuestión de azar o de fe milagrosa sino que, en tal proceso, intervienen una serie de variables que condicionan nuestro comportamiento haciendo probable o, incluso, ocasionando la efectiva realización de las citadas expectativas.

En este contexto, el efecto Pigmalión se ha estudiado, fundamentalmente, bajo el prisma de la motivación como método de influencia en el rendimiento de terceros, siendo los ámbitos de la educación y de las organizaciones empresariales los campos más relevantes. En este sentido, podría enunciarse como la expectativa que influye en el rendimiento de terceros. Debe apuntarse, adicionalmente, que como toda teoría está sometida a críticas, sin embargo, lo cierto es que en el campo de la educación está fuertemente arraigada y en el campo de las organizaciones son muchos los estudios que han demostrado su efectividad (Davidson y Eden, 2000).

3.1.- Origen del efecto Pigmalión: el paso del mito al logos

Este concepto ancla sus raíces en un mito de la cultura clásica como muchas otras teorías del comportamiento humano y es que, como tal, los mitos son herramientas especialmente útiles para explicar cuestiones relevantes sobre el ser humano. Los mitos no tratan sobre dioses. Tratan sobre nosotros. Ponen de relieve lo mejor de nosotros y, a

veces, lo peor (Godin, 2000). Se trata de una manifestación típica del proceso conocido como el paso del mito al logos, esto es, el proceso de racionalización de lo aparentemente irracional.

En concreto, el mito de Pigmalión versa sobre un antiguo rey de Creta quien esculpió a una mujer que a sus ojos resultaba tan perfecta que consideró que no podía haber mujer más bella que la propia escultura y terminó enamorándose de ella. La diosa Afrodita se apiadó del enamorado convirtiendo tan perfecta obra en una mujer real.

Pigmalión, el rey de Creta, no encontraba reina con la que pasar su vida, por este motivo decidió esculpir a una mujer que ensalzara lo que él consideraba las cualidades que su mujer ideal debía reunir. Así dio nacimiento a Galatea, una escultura que, a su entender, era perfecta hasta el punto de creer y reafirmarse en que tenía vida. Tal fue la pasión y fe en su obra que la diosa Afrodita le concedió la vida⁷.

Sin duda, esta referencia nos recordará a pasajes literarios más contemporáneos como puede ser el relato titulado Pigmalión de George Bernard Shaw (1913) que más tarde daría lugar a su adaptación cinematográfica conocida como *My Fair Lady* (1956). Asimismo, un ejemplo ilustrativo lo constituye la historia de Pinocho y su padre y creador Geppeto; y es que el citado efecto Pigmalión está presente en muchas facetas de nuestra vida a pesar de que el lector pueda no haberlo reconocido bajo esta formulación. Por el momento, observemos el efecto que la creencia y la fe tienen en esta historia, haciendo que la ficción torne en realidad, cumpliéndose así la profecía.

Concretamente, de esta sucinta narración del mito se pueden extraer los dos enfoques que aportaremos en el presente trabajo. El primero de ellos, relativo a la figura de Pigmalión: las expectativas sobre una persona pueden convertirse en realidad en base a la creencia previa, cualquiera que sea el enfoque o el ámbito de aplicación que se adopte (familiar, deportivo, empresarial, etc.); y el segundo, sobre la figura de Galatea que ha dado lugar al llamado efecto Galatea: las expectativas sobre nosotros mismos nos conducen a alcanzar los resultados esperados.

⁷ Adaptación propia.

3.2.- Ámbitos en el estudio del efecto Pigmalión

En este contexto, durante el siglo XX, una gran cantidad de autores han estudiado el efecto de las expectativas en el comportamiento desde un punto de vista psicológico, económico, sociológico e incluso médico⁸ y aplicándolo a campos muy variados. Han sido muchos los ámbitos objeto de estudio: el papel de las expectativas durante la infancia, en la época escolar o universitaria, en entornos militares, el sujeto individualmente considerado o como colectivo, en el ámbito laboral y empresarial e, incluso, en animales⁹. Parece evidente la importancia que pueden tener las consecuencias del efecto Pigmalión en la infancia, época en la que el desarrollo del individuo está fuertemente influenciado por su contexto y las expectativas de las personas con las que se relaciona. Como veremos, dentro del ámbito educativo merece especial mención el trabajo de Rosenthal y Jacobson (1968) que fue bautizado como “Pigmalión en el aula” y que constituye la piedra angular sobre la que han sido desarrolladas gran parte de las teorías a este respecto.

Antes de entrar en el análisis concreto de los ámbitos en los que el efecto Pigmalión suele desplegar sus efectos, es importante recordar uno de los apuntes introductorios expresados en la primera líneas de este trabajo: las PA y, dentro de ellas el efecto Pigmalión, no siempre se cumplen. Lo anterior, puede parecer una obviedad y, sin embargo, es digno de matizarse. Puede no tener lugar, no solo por la falta de relación entre el tercero que genera la expectativa y el sujeto objeto de la misma, sino también por la falta de influencia sobre el mismo y ello por el hecho de que estamos en presencia de un conflicto psicológico entre las expectativas de terceros sobre nuestro rendimiento y nuestras propias expectativas.

⁸ Por ejemplo, Learman, Avorn, Everit y Rosenthal (1990) estudiaron el efecto entre los cuidadores y los pacientes de un centro de enfermería. Otro proceso ampliamente conocido y aceptado es el llamado efecto Placebo por el cual la expectativa de curación o mejora del propio paciente, normalmente impuesta por el médico quien facilita al enfermo una sustancia inocua –a efectos de su tratamiento–, conduce a su curación.

⁹ En este campo, se realizó un famoso experimento cuyo objeto de estudio fue un caballo llamado Hans (1907) que fue bautizado como “Inteligente Hans”. Su dueño y domador (Wilhelm von Osten) recorrió toda Alemania demostrando que su caballo era capaz de resolver todo tipo de operaciones matemáticas. Ante las dudas que esta situación suscitaba se formó una comisión encabezada por el psicólogo Oscar Pfungst quien demostró que la supuesta inteligencia del caballo no era más que una respuesta a un lenguaje corporal inconsciente de su dueño que le condicionaba. La creencia y expectativas en las habilidades de su caballo le llevaban inconscientemente a obtener las soluciones esperadas.

3.2.1.- Pigmalión en el ámbito educativo

La educación es el proceso de instrucción por medio de la acción docente (DRAE). Se ha demostrado que en el proceso de aprendizaje intervienen variables no sólo cognitivas sino también afectivas. Una de las variables afectivas más importantes es la relativa a las expectativas de los profesores sobre sus alumnos, respecto de las cuales se ha demostrado su correlación directa con el desempeño de los estudiantes (Dusek y Joseph, 1983; citado por Tsiplakides y Keramida, 2010).

En este contexto, el experimento más relevante, pues ha sido pionero en el estudio del efecto analizado, fue bautizado como *Pygmalion in the classroom* por Robert Rosenthal y Lenore Jacobson (1968). La relevancia de este estudio reside, además de ser de los pocos completados a día de hoy y en la importancia de sus descubrimientos, en que fue pionero en este campo y ha dado pie a un gran número de experimentos posteriores (Eden 1992).

Concretamente, el experimento realizado por el psicólogo Robert Rosenthal y la directora de colegio, Lenore Jacobson, trató de demostrar cómo las expectativas impuestas a profesores sobre el mejor desarrollo de unos determinados alumnos, efectivamente darían lugar al mayor rendimiento esperado, es decir, el impacto de las expectativas en el rendimiento de los alumnos (Rosenthal y Jacobson, 1968). Como puede intuirse, esta circunstancia es perfectamente extrapolable al mundo empresarial, sobre todo en aquellas primeras etapas en las que la formación constituye la base fundamental del posterior rendimiento.

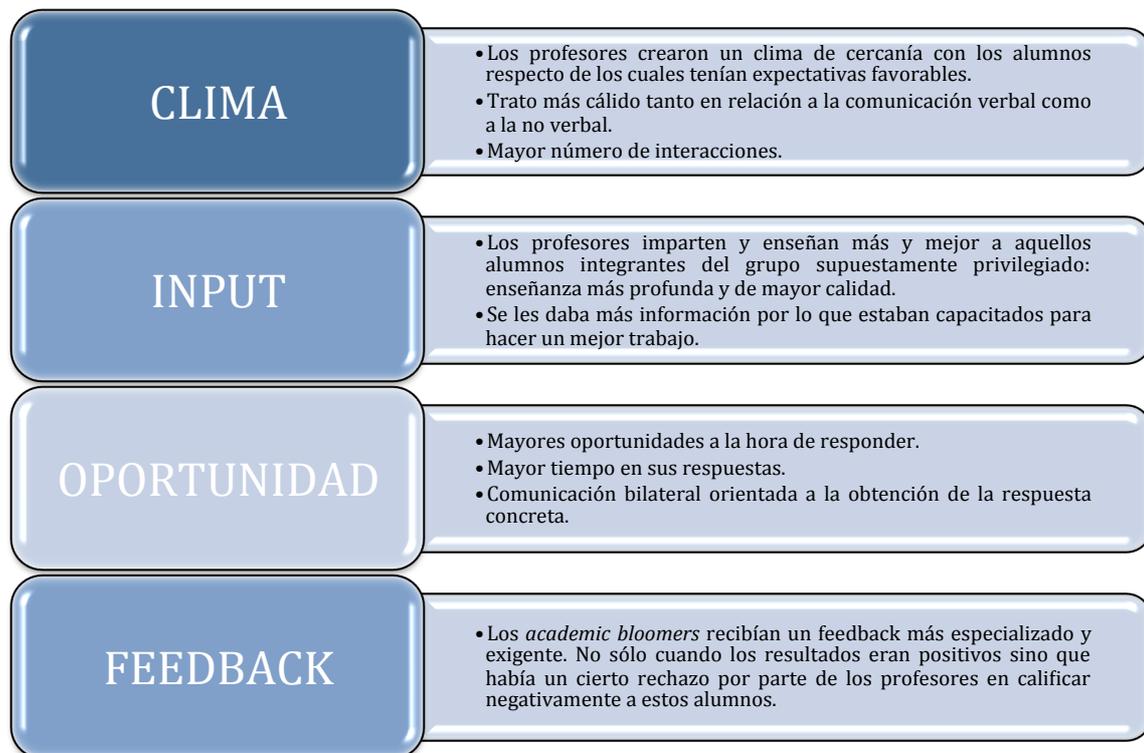
Para este experimento, se informó a una serie de profesores del colegio *Oak School* que, en base a un experimento psicológico, serían realizados unos test de inteligencia que informaría sobre el futuro rendimiento de sus alumnos. Posteriormente, sobre la base de una elección completamente aleatoria, dieron a los profesores una lista de nombres de los que se esperaba un alto rendimiento (“*academic bloomers*”) sin establecer ninguna conclusión sobre el resto de alumnos que, por su parte, constituirían el grupo de control. En realidad, todos los alumnos tenían las mismas actitudes y aptitudes que los estudiantes que habían sido seleccionados como “de alto rendimiento”. Al final del periodo escolar, repitieron el citado test y observaron cómo los alumnos sobre los que se

habían impuesto altas expectativas habían incrementado considerablemente su cociente (Rosenthal y Jacobson, 1968).

Los resultados del experimento reflejaron el poder de las expectativas en el comportamiento y desarrollo de los alumnos. Se demostró cómo la información recibida por los profesores sobre determinados alumnos condicionó su comportamiento para con ellos y se convirtieron en medio y causa del resultado profetizado y, por otra parte, infundado. Esto es, se demostró el efecto Pigmalión. Los resultados de los alumnos seleccionados fueron considerablemente mejores que los del grupo de control en términos de cociente intelectual debido al trato diferenciado, específico y personal que recibieron aquellos que habían sido designados como de alto rendimiento. El trato diferenciado genera una respuesta diferenciada.

A raíz de este experimento, Rosenthal propone cuatro factores fundamentales que explican la evolución diferenciada entre unos sujetos y otros:

Figura 2: Factores determinantes del futuro rendimiento del alumno (Rosenthal)



Fuente: Rosenthal y Jacobson, 1968

Efectivamente, este experimento constituye la piedra angular del estudio del efecto Pigmalión, no sólo en el ámbito educativo sino que, dado su enfoque motivacional dirigido a medir el rendimiento, son muchos los que le han seguido. No obstante lo anterior, las conclusiones obtenidas en este experimento no han estado exentas de críticas (Tsiplakides y Keramida, 2010). Sin embargo, podemos decir, sin género de dudas, que se demostró el efecto de las expectativas de terceros en el proceso de aprendizaje y en el desempeño.

Por último, señalar que este experimento, ni tampoco otros que le precedieron y sucedieron analizaron el impacto que podría tener la imposición de expectativas negativas en los profesores o evaluadores (lo que se ha denominado Pigmalión negativo o efecto Golem¹⁰). Para ello, aunque de manera indirecta, podemos acudir al experimento realizado por Brophy (1985) en el que definió una serie de factores similares a los establecidos por Rosenthal (a sensu contrario) i.e., criticar con mayor frecuencia, situar al estudiante de menor rendimiento al final del aula, prestarles menos atención y dar un feedback insuficiente (Chang, 2011).

3.2.2.- Pigmalión en el deporte

Como se explicaba anteriormente, el papel de las expectativas y su relación con el rendimiento está presente en gran cantidad de situaciones de nuestra vida diaria. Decíamos que, como norma general, esta relación puede predicarse de aquellos contextos en los que haya cierta interconexión entre expectativas y actitudes. Precisamente, en el ámbito deportivo encontramos esta relación.

En el ámbito del deporte, se puede observar un efecto psicológico de considerable importancia. Se trata de un ámbito en el que el rendimiento es una variable constante y necesaria. Tanto en los deportes de corte individual (i.e. golf) como en los de índole colectiva (i.e. fútbol) es primordial que los deportistas ostenten una capacidad mental y psicológica que les permita mantener su desempeño a lo largo del tiempo.

Podría decirse que, en este ámbito concreto, el papel de las propias expectativas es aún más relevante como tal (íntimamente relacionado con esto encontramos los conceptos

¹⁰ Véase el apartado 4.2.

de autoconfianza y autoeficacia que analizaremos más adelante), sin embargo, y sobre todo en los deportes colectivos donde la gestión de equipos es necesaria, las profecías autocumplidas se presentan continuamente. Así, afirmaremos que las expectativas y prejuicios de los entrenadores en sus jugadores influyen en su posterior rendimiento.

Siguiendo a Brophy (1983) y Horn (1985) podemos resumir la secuencia del efecto Pigmalión en un proceso genérico e intuitivo en base a una sucesión de hechos que evidencian la relación entre expectativa y rendimiento. Más adelante, completaremos esta secuencia.

Figura 3: Proceso expectativa-rendimiento



Fuente: adaptación de Brophy (1983), Horn (1985) y Weinberg y Goul (1996)

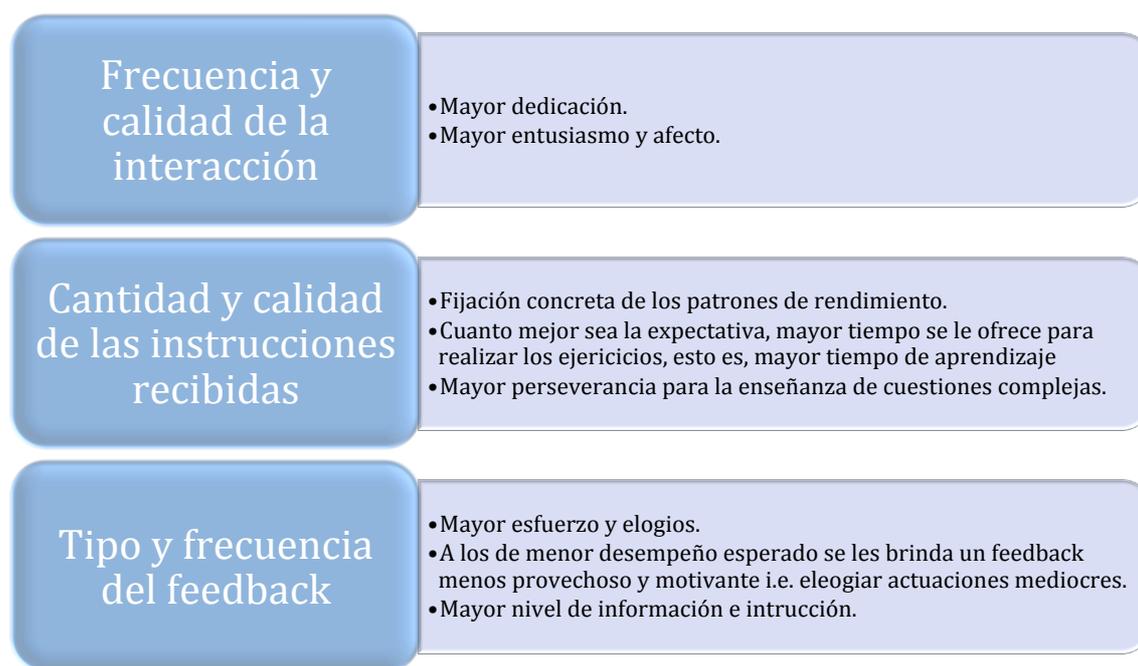
En el primer paso, los entrenadores generan sus propias expectativas y creencias sobre los jugadores en base a criterios de raza, edad, constitución, género; en definitiva, indicios personales. Además se sirven de otra información como el rendimiento pasado, trayectoria, etc. (Brophy, 1983; citado en Tsiplakides y Keramida, 2010). Como veremos, cuando esta información es exacta, no hay problemas, cada uno es capaz de rendir al nivel consecuente con sus circunstancias personales sin que nos sea posible hablar de una profecía que se autocumple¹¹. Sin embargo, esta información no tiene por

¹¹ Recuérdese lo apuntado a este respecto en el apartado 2.3.

qué ser necesariamente correcta por lo que nos encontraríamos ante expectativas inexactas que pueden generar (o no) la aparición de este tipo de efectos.

En el segundo paso, nos encontraríamos con que la expectativa sobre el subordinado afecta al comportamiento del superior. Es decir, aflora un comportamiento del sujeto (Pigmalión) afectado por la expectativa respecto del tercero que influye en el receptor de la misma (deportista). Las variables que se tienen en cuenta son muy similares a las anteriormente referenciadas (Rosenthal, 1968):

Figura 4: Factores determinantes del desempeño del deportista



Adaptación de Weinberg y Goul (1996)

Una vez la expectativa del entrenador ha afectado a su propia conducta y actúa en consecuencia, la ejecución del deportista puede verse afectada en función de la expectativa y el trato recibido dando lugar a un posible efecto Pigmalión o efecto Golem¹².

En cuarto y último lugar, la expectativa del entrenador se ve confirmada.

Es de vital importancia recordar que, de la misma forma que en el resto de ámbitos analizados, el sujeto en cuestión no siempre permitirá que las expectativas del Pigmalión afecten su rendimiento. Esto es así, porque el efecto Pigmalión desencadena

¹² Véase apartado 4.2.

un juego psicológico que contrapone dos fuerzas: la expectativa del Pigmalión (sujeto generador de expectativas sobre un tercero) y las propias expectativas del sujeto receptor.

3.2.3.- Pigmalión en las organizaciones

La influencia de las expectativas depositadas en una persona ha sido admitida desde hace mucho tiempo en campos como la medicina o la psicología y, sin embargo, siempre han existido mayores dudas sobre el impacto de las expectativas de los jefes y superiores en sus subordinadas. Por ello, en el ámbito de las organizaciones son muchos los estudios empíricos que han centrado su interés en el análisis de las expectativas y su impacto en la empresa y en el rendimiento de los trabajadores no sólo desde la perspectiva del efecto Pigmalión sino que, con anterioridad al mismo, muchos autores estudiaron las expectativas por la relevancia de su gestión por la dirección de las organizaciones. La idea que subyace de fondo es que los líderes que esperan más de sus trabajadores obtienen mejores resultados.

De esta forma, la gestión de las expectativas se formula como un proceso de motivación que parte de las expectativas y tiene un efecto directo en el rendimiento de los trabajadores. Así, autores como Vroom (1964) o Porter y Lawler (1968) realizarán estudios sobre la importancia de las expectativas para el trabajador. Se centran en lo que es verdaderamente motivante para el trabajador más allá de la clásica jerarquía de necesidades (Maslow, 1954) sin tener en cuenta aquí el papel del superior. Por su parte, otros como Likert (1961) o McGregor (1960) adoptarán un enfoque distinto evaluando el impacto de las expectativas en la gestión empresarial en base a los distintos estilos de dirección. Estos últimos, son conscientes de lo importante que es la confianza de los líderes en sus subordinados lo que les llevará, sin duda, a esperar un mayor rendimiento de sus trabajadores. Es decir, con anterioridad a la aparición de la teoría del efecto Pigmalión sobre las expectativas, determinados autores ya habían hecho hincapié en la relevancia de las expectativas de los líderes en sus subordinados.

Sin embargo, el estudio y demostración del efecto Pigmalión en otros campos como el educativo, propició la aparición de una serie de estudios aplicados a la empresa que trataban de analizar el impacto de las expectativas de los líderes (pigmaliones) sobre el rendimiento de los trabajadores. Consecuentemente, poco después del experimento de Rosenthal y Jacobson (1968), Livingston (1969; 2003) trató de demostrar la importancia del efecto Pigmalión en la empresa defendiendo que las expectativas de los superiores sobre sus subordinados y el modo en que estos últimos eran tratados por los primeros tenía una relación directa con el desarrollo y rendimiento de los trabajadores. Así, los

mejores líderes serán aquellos que son capaces de crear las mejores expectativas respecto de sus trabajadores, los cuales reciben el input de la mayor confianza de maneras muy diversas (Eden, 1992; Livingston, 2003). No obstante, Livingston defenderá que el primer factor a tener en cuenta es la propia consideración que los líderes tengan de ellos mismos, de su habilidad para la contratación de talentos y su implicación en el proceso de motivación. En definitiva, lo que diferencia a un líder capaz de gestionar positivamente las expectativas sobre sus subordinados es su autoimagen, la percepción que tenga sobre su habilidad para conseguir de ellos grandes cosas. Si un director no confía en su capacidad para motivar, entrenar y desarrollar a su equipo no generará altas expectativas respecto del mismo (Livingston, 2003).

Posteriormente, King (1971; 1974) llevó a cabo una serie de experimentos que replicaban las conclusiones obtenidas por Rosenthal años atrás. Sin embargo, su relevancia radica en que fue el primero en testar el efecto Pigmalión con sujetos adultos y en un contexto distinto al de un colegio (Davidson y Eden, 2000). El primero de ellos, en 1971, consistía en un programa de entrenamiento para personas con ciertas discapacidades. Sobre la base de una decisión aleatoria comunicó a los entrenadores el mayor potencial de algunos de los participantes los cuales respondieron según las expectativas puestas en ellos manifestando, por ejemplo, mayores capacidades de aprendizaje en periodos más cortos de tiempo. Se ratificaba así las consecuencias del efecto Pigmalión.

Dentro del ámbito organizacional pero, dejando ligeramente el ámbito empresarial, uno de los experimentos más famosos sobre esta materia fue el realizado con el ejército israelí (*Israel Defence Forces*; Eden y Shani, 1982). Su importancia radica en que su objetivo fue llevar más allá la validez del efecto Pigmalión y conseguir su aceptación de forma generalizada. De la misma forma que King, trataron de demostrar el efecto en un contexto diferente (el ejército) y con sujetos de estudio muy distintos a los niños de una escuela. Su constatación, permitiría afirmar que el efecto Pigmalión es un variable del liderazgo en términos generales (Eden, 1992). Otro objetivo propuesto fue conseguir mediante su demostración, la generalización de los cuatro factores descritos en la figura 2 (clima, feedback, oportunidad e input) a cualquier tipo de contexto de intercambio entre expectativas y actitudes.

Concretamente el experimento consistió en la asignación al azar de la condición de “alto potencial”, “potencial medio” y “no clasificado” (por falta de datos)¹³ a los militares objeto del programa de entrenamiento, todo ello sin la aquiescencia de los oficiales encargados del entrenamiento. Como ocurrió en el experimento llevado a cabo por Rosenthal y Jacobson (1968) se evitó cualquier tipo de interacción ulterior con los potenciales pigmaliones (oficiales de entrenamiento) más allá del conocimiento de los nombres y las clasificaciones asignadas a los integrantes de sus grupos de entrenamiento.

Los resultados del experimento evidenciaron una evolución considerablemente superior en el desarrollo y el rendimiento de aquellos sobre los que se habían depositado altas expectativas de rendimiento (Eden, 1992).

Además de la ratificación del efecto de las expectativas de terceros en el rendimiento de los subordinados, esto es, del efecto Pigmalión, este experimento demostró la importancia de la mediación de los líderes en el proceso. Se trataba de un intento de cuantificar el proceso del efecto Pigmalión tomando como referencia el papel del líder en el procedimiento. Se demostró que los líderes y superiores emplean los recursos a su disposición en función de las expectativas que tienen sobre sus subordinados dedicando un mayor número de ellos respecto de los cuales tienen mayores esperanzas¹⁴. En definitiva, podemos concluir que este experimento demostró que los superiores obtienen de sus subordinados lo que esperan de ellos (Eden, 1992).

El impacto de los líderes y superiores es mayor en aquellos subordinados que tienen menos experiencia, por ejemplo por haberse incorporado recientemente en la organización (Livingston, 2003). De la misma forma que sostuvimos que la infancia era una etapa muy susceptible al poder de las expectativas, podemos decir que, en las empresas, los primeros años de carrera profesional corresponden a la infancia laboral. Los trabajadores comienzan a forjar sus expectativas, sus autopercepciones sobre su capacidad de forma que una gestión adecuada en esta época es crucial para construir la base de futuras carreras exitosas.

¹³ Obsérvese que no se asigna la condición de bajo potencial para evitar las eventuales consecuencias negativas que de ello podría derivarse. Véase apartado 4.2.

¹⁴ En este sentido, se han realizado otros experimentos que siguen la misma línea demostrando que los líderes desarrollan un trato diferenciado en función de criterios de competencia y motivación de sus subordinados (Eden, 1992, con cita a Danserau, Graen y Haga, 1975; entre otros).

Demostrada su efectividad, podemos asumir la importancia del papel de las expectativas en toda organización. Las empresas y sociedades que conforman el tejido empresarial están formadas por personas, por equipos de trabajo que, en primer lugar, son objeto de expectativas de toda índole y, en segundo lugar, generan sus propias expectativas y construyen su ambición. Cualquier superior encargado de la gestión de un equipo debe conocer el impacto que puede ocasionar un hecho tan natural como generar una expectativa sobre un subordinado y es que, con mucha más frecuencia de lo que pensamos, los líderes actúan como pigmaliones, ya sea para bien o para mal. En líneas posteriores se realizará un análisis cualitativo de los posibles impactos. Sin embargo, consideramos probado que lo que el líder espere de sus subordinados, determina la forma en que éstos serán tratados y, por tanto, su motivación y confianza, esto es, su actuación y su posible éxito o fracaso.

4.- Operativa y consecuencias del efecto Pigmalión

Tradicionalmente, en el marco de estudio del efecto Pigmalión se ha distinguido entre aquel que ocasiona un impacto positivo sobre el individuo, sobre su rendimiento, esto es el llamado “Pigmalión positivo”; frente a aquel que ocasionaba un impacto negativo sobre el mismo, el “Pigmalión negativo”.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que la mayoría de los autores y científicos que han investigado el asunto, por norma general, han evitado analizar las consecuencias del posible Pigmalión negativo, así como el ámbito conceptual de este trabajo que no solo tiene en cuenta el efecto Pigmalión sino también otros procesos que nacen de las expectativas y que afectan al rendimiento de los individuos; se propone un análisis, si bien centrado en el Pigmalión, aplicable al resto de profecías autocumplidas. Con ello, se quiere hacer hincapié en que las cuestiones que aquí van a analizarse son extrapolables a otras profecías autocumplidas como, por ejemplo, el efecto Galatea¹⁵.

Antes de analizar las consecuencias que puede desencadenar el efecto Pigmalión como profecía autocumplida, resulta de vital importancia ser conscientes de que la mera existencia de una expectativa respecto de alguien no inicia *per se* el proceso psicológico desencadenante de las consecuencias que aquí se describen. Para ello, será necesaria la presencia de una serie de condiciones o la consecución de una serie de actos encaminados a transmitir aquella creencia que se ordenan como si de los eslabones de una cadena se tratara.

Figura 5: El efecto Pigmalión como cadena



El *misterio* que pretende explicarse sería aquel por el cual las predicción sobre el comportamiento de una persona de alguna forma se hace realidad y las expectativas

¹⁵ Véase apartado 5.

sobre aquella predicción son de alguna manera comunicadas de forma no necesariamente consciente (Rosenthal y Jacobson, 1968).

En primer lugar, es necesario que nos encontremos ante una relación de subordinación (podría admitirse, no obstante, en una relación igualitaria i.e. entre colaboradores) en el ámbito de una organización social (familia, universidad, empresa). En este contexto, llamaremos Pigmalión al sujeto que genera la expectativa y receptor al sujeto sobre el que recae la misma.

Lo segundo de lo que debemos ser conscientes es de que partimos de la existencia de una expectativa. Expectativa que puede estar fundada en nuestras propias opiniones o en base a información exógena. Recordemos que para poder hablar de PA la formación o definición de la expectativa debía basarse en criterios inciertos o falsos. Además, aunque pueda parecer evidente, es necesaria que la expectativa sea asumida por el Pigmalión. Es decir, es necesaria la creencia en la efectiva factibilidad de realización de la expectativa. Lo expresado en este punto merece algunos comentarios: en primer lugar, tanto en el experimento de Rosenthal como en los que le seguirán, las expectativas son impuestas a los pigmaliones por fuentes externas, lo cual puede plantear interrogantes respecto del impacto de las expectativas en caso de ser internas; en segundo lugar, no son pocos los autores que consideran que para estar propiamente ante una profecía autocumplida (i.e. efecto Pigmalión) es necesario que la expectativa se funde en información incierta como previamente se explicó.

Un aspecto de vital importancia: la formación de expectativas por parte de los superiores o líderes no implica que éstas vayan a ser comunicadas a sus subordinados. Por lo que existiendo una expectativa, ya sea positiva o negativa, no necesariamente estaremos ante una PA.

Es, a partir de este momento, cuando puede producirse la primera conexión real entre la expectativa del Pigmalión y el sujeto sobre el que recae. Debe producirse una transmisión, una comunicación entre uno y otro que permita al receptor concebir la existencia de tal expectativa. Esta transmisión puede operar consciente o inconscientemente. Es decir, se puede producir un proceso comunicativo directo en el que el Pigmalión demuestre su confianza en el sujeto, o puede tratarse de un proceso inconsciente y no necesariamente verbalizado. Se podría pensar que para que, en puridad, se dé el efecto Pigmalión tal y como lo hemos descrito y ha sido demostrado

empíricamente, es necesario que este proceso sea iniciado desde el subconsciente dando lugar a actos u omisiones que inicien el cumplimiento de la profecía; sin embargo, en nuestra opinión, no es necesario. Es posible, por el contrario, que el líder-Pígalión transmita directamente lo que espera del receptor y que éste actúe en consecuencia. Los efectos serían los mismos¹⁶. Sin embargo, resulta necesario apuntar que los superiores tienen mayores facilidades para comunicar las bajas expectativas y, además, resulta muy complicado que un jefe que tenga bajas expectativas sobre sus subordinados enmascare esta situación. Puede evitar la comunicación directa, pero muchas veces el silencio comunica más que una cadena de palabras (Livingston, 2003).

En definitiva, es primordial que se produzca una comunicación entre uno y otro con independencia del nivel en el que se produzca. Por tanto, no siendo necesaria la comunicación explícita, la transmisión de la expectativa puede producirse mediante las formas de actuación y relación entre ambos sujetos¹⁷. Recordemos algunas de los medios por los que pueden transmitirse las expectativas: las características concretas de los estudiantes influyen en los profesores quienes tienden a etiquetar a los alumnos en función de las expectativas que se hayan generado; las políticas de premios y reprimendas que empleen suele ser síntoma de sus propias expectativas (por ejemplo, premiar a los alumnos etiquetados con bajo potencial por la resolución de tareas extremadamente simples); las estrategias a la hora de preguntar también sirven de indicador (tiempo de respuesta concedido, número de preguntas, etc.); y por último, la localización de los alumnos en la clase (las primeras filas suelen corresponderse con los alumnos con mayor desempeño). Todas estas cuestiones son extrapolables al ámbito de la empresa.

Aunque admitamos la posibilidad y eficacia de la transmisión consciente de la expectativa, podemos decir que cuando no existe tal comunicación consciente presenciamos la esencia del efecto Pígalión:

¹⁶ Véase, no obstante, el apartado 5.2 en relación con el experimento realizado por Eden y Ravid en 1982 en el marco del efecto Galatea y su posible confusión.

¹⁷ Recuérdense los factores propuestos en las *figuras 2 y 4*.

“If you treat an individual as he is, he will remain how he is. But if you treat him as if he were what he ought to be and could be, he will become what he ought to be and could be”¹⁸

Johann Wolfgang von Goethe

Por tanto, es de vital importancia la forma en la que actúe el Pígalión respecto del receptor de la expectativa pues es lo que va a determinar la transmisión de la expectativa sin la cual, la profecía, jamás podrá cumplirse.

Además, suponiendo una combinación entre consciencia e inconsciencia, es necesaria una nota de coherencia entre la comunicación verbal y aquella que se desprenda de los actos y del trato.

Si lo anterior ha tenido lugar con éxito, la conducta del sujeto sobre el que recae la expectativa se verá modificada en la dirección que ésta le ha marcado obteniendo un resultado demostrable en su rendimiento o desempeño. Esto es, la afectación de la conducta se manifiesta con una modificación de las auto-percepciones del individuo y el consiguiente impacto en el rendimiento. Producido esto, la profecía reúne todos los ingredientes para autocumplirse.

Figura 6: Secuencia causal del efecto Pígalión



Fuente: elaboración propia

Una última cuestión relativa a este proceso es si la figura del Pígalión conoce o debe conocer y es consciente del alcance e impacto que pueden tener sus actos en relación con el receptor de la expectativa. Para su demostración empírica, los experimentos realizados siguieron la dinámica general de evitar que los sujetos involucrados fueran conscientes de la situación de forma que se les inducía a generar altas expectativas de forma ficticia.

¹⁸ “Trata a una persona tal y como es y seguirá siendo lo que es. Pero si la tratas como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser”.

Sin embargo, una vez demostrado, en principio no parece haber problemas en admitir que el superior conozca la situación a la que se está enfrentando. Al contrario, la formación de expectativas y opiniones respecto de las personas que nos rodean es un hecho inevitable, está en nuestra naturaleza. De forma que defenderemos que conocer el impacto que pueden tener nuestras expectativas sobre los demás, puede resultar útil, tanto más cuando se trate de expectativas de tipo negativo. De hecho, el efecto Pigmalión, tal cual lo hemos formulado, constituiría una herramienta ideal al servicio de las personas que permite estimular el rendimiento de terceros. En este sentido, el líder jugaría con un instrumento motivador que operaría en un plano no necesariamente aparente potenciando la eficacia de terceros a su cargo. Tal es el enfoque de los estudios más recientes del efecto Pigmalión que se han centrado en el diseño de modelos que permitan un entrenamiento de los líderes-pigmaliónes (Stroh *et al*, 2008).

No obstante lo anterior, se ha demostrado que, aparentemente, el conocimiento del Pigmalión del rol que está desempeñando previene la aparición de los efectos de las expectativas o, al menos, reduce la magnitud del impacto (Eden, 2003).

4.1.- Pigmalión positivo

El concepto de Pigmalión positivo o efecto Pigmalión positivo hace referencia a las consecuencias de esta índole que se producen sobre la conducta o rendimiento del sujeto objeto de la expectativa concreta. Parece lógico pensar que cuanto mejores sean aquellas expectativas, mayor será la creencia del Pigmalión en las posibilidades del receptor, mayor fuerza tendrá el proceso comunicativo o transmisivo (consciente o inconsciente, verbal o no verbal), en consecuencia, más alto el nivel de confianza depositado en el sujeto y mayor será la exigencia; resultando una mayor afectación a la conducta del sujeto y, por tanto, mayor su desarrollo y rendimiento. Como veremos, el proceso descrito por el efecto Pigmalión tiene una implicación directa en la confianza personal o autoestima y motivación del sujeto lo que determinará en última instancia una retroalimentación positiva que motivará en mayor medida, si cabe, la evolución personal del sujeto en cuestión.

Un ejemplo recurrente a la hora de hablar del efecto Pigmalión positivo es aquel relativo al experimento realizado con un empleado encargado de la limpieza de una empresa de tecnología que no tenía una formación académica reseñable (Rovira, 2008).

Los responsables del personal de aquella empresa comunicaron al empleado que había sido seleccionado entre miles de candidatos para desempeñar un puesto técnico de responsabilidad considerable en el plazo de dos años. El resultado fue asombroso. Las expectativas depositadas en él de forma artificial le dieron la confianza necesaria para “hacerse con el puesto” en un plazo inferior al prefijado y, no sólo eso, sino que con el paso del tiempo, el empleado siguió ascendiendo en la empresa.

4.2.- Pigmalión negativo: el efecto Golem

Por norma general, el lector habrá notado que la mayoría de las consideraciones vertidas en el presente trabajo tienen un enfoque eminentemente positivo orientado a la maximización de la motivación y el rendimiento de los individuos mediante la formación y empleo de expectativas de tipo positivo. Sin embargo, el efecto Pigmalión es tan válido para la mejora y potenciación de aquellas circunstancias como para todo lo contrario. En efecto, las expectativas pueden ser tanto positivas como negativas. Así, el efecto Pigmalión positivo y negativo consistirían dos caras de una misma moneda.

El efecto Pigmalión negativo se refiere al proceso por el que la baja expectativa generada sobre un individuo conduce a un descenso en su rendimiento o desempeño.

Como es tradición en este campo, este concreto fenómeno, fue bautizado por Babad, Inbar y Rosenthal (1982) con un nombre proveniente de la tradición clásica: el efecto Golem¹⁹.

A diferencia de lo que ocurre con la vertiente positiva de este fenómeno, las consecuencias e implicaciones del efecto Golem han sido estudiadas con poca profundidad y la mayoría de las veces de forma tangencial o residual. Así, Rosenthal y Jacobson (1968) analizaron los posibles efectos de un eventual robo de tiempo y dedicación de los maestros por parte de los alumnos considerados de alto rendimiento. Es decir, por norma general, existe y ha existido reticencia a la hora de analizar las consecuencias del efecto Golem.

¹⁹ Su origen procede de una leyenda por la que un rabino residente en Praga construyó un Golem para garantizar la protección de los judíos en la citada ciudad. Sin embargo, a medida que la creación aumentaba de tamaño también lo hacía su peligrosidad por lo que se volvió en contra de los que lo habían creado.

Sin embargo, curiosamente en el experimento de Rosenthal (1968) también se observó cómo en aquellas aulas donde podían encontrarse individuos de alto potencial (*academic bloomers*) se produjo un efecto contagio hacia el resto de los alumnos. La mayoría de autores justifican esta falta de datos empíricos en las implicaciones éticas y sociales que pueden tener los experimentos en cuestión. No obstante lo anterior, además de los estudios que tratan el tema de forma tangencial, sí existen análisis dedicados específicamente a su observación aunque no en el campo de las organizaciones (Eden, 1992) por ejemplo, “Pygmalion in reverse” (Babad Elisha, 1977) o el experimento llevado a cabo por Babad, Inbar y Rosenthal (1982) en el campo de la educación física.

Con ánimo de evitar dilaciones innecesarias no profundizaremos mucho más en el contenido y discusiones relativas al efecto Golem que no son escasas. No obstante, apuntaremos una serie de cuestiones relevantes que el lector debe tener en cuenta. En primer lugar, dado el estado del conocimiento de este efecto por la ausencia de experimentos empíricos que hayan demostrado con rotundidad su efectividad y alcance, existen recelos a la hora de afrontar futuros experimentos, más aún, cuando gracias a otras teorías existentes, podemos ahondar en las consecuencias de posibles expectativas de índole negativa. En segundo lugar, si bien es conveniente impulsar los ambientes en los que pueda tener lugar el efecto Pigmalión positivo, la consecuencia lógica sería tratar de eliminar o reducir al máximo aquellos donde pueda producirse el efecto Golem no ya por el impacto negativo en el rendimiento de una empresa o de un grupo sino por la propia persona afectada por la expectativa negativa. Como veremos a continuación, las expectativas de terceros tienen un impacto sobre el concepto que tenemos de nosotros mismos, lo que implica un refuerzo y la afirmación de aquellas expectativas (no es nada más que el propio efecto Golem) con lo cual las consecuencias para el individuo pueden incluso sobrepasar el ámbito concreto en donde se produzca el conflicto. Esta retroalimentación negativa tiene un potente impacto en las personas lo que reafirma el hecho de que es un efecto especialmente nocivo. Por ello, algunos autores como Eden (1992; 2000) proponen un ejercicio de inmunización a las personas sobre las que recaen este tipo de expectativas. El simple conocimiento de la existencia de este tipo de efectos en la realidad constituye un instrumento de prevención muy efectivo. Esta última idea, refuerza la necesidad de que todo gestor de personas, todo líder debe saber gestionar y conocer las consecuencias del efecto Pigmalión en cualquiera de sus vertientes.

5.- La autoconfianza y el efecto Galatea

A lo largo de este trabajo hemos puesto de manifiesto la existencia de dos fuerzas que se contraponen a la hora de analizar los posibles factores que afectan al comportamiento del individuo y, en el ámbito empresarial o de las organizaciones en general, a los subordinados o trabajadores. Por un lado, las expectativas que tienen los superiores sobre terceros, que ya hemos analizado en profundidad; y por el otro, la relevancia de las propias expectativas que tiene el individuo sobre sus capacidades y habilidades. Analizar el efecto de esta última fuerza será el objetivo de este apartado.

Sin embargo, aunque en ocasiones puedan entrar en conflicto²⁰, siguiendo el proceso secuencial definido en líneas anteriores, podemos decir que es necesaria la alineación de una y otra fuerza. Precisamente, este es el enfoque que van a seguir las líneas de investigación más contemporáneas.

Además, no debemos olvidar que las organizaciones en general y las empresas en concreto, aunque tienen autonomía y personalidad propia, están formadas por individuos que trabajan colectivamente para obtener unos resultados. Asimismo, hoy el mercado laboral no busca empleados que reaccionen ante las órdenes de superiores sino trabajadores capaces de pensar y, sobretodo, que confíen en sus propias facultades (Villarroel, 2001 con cita a Branden, 1955). De ahí la importancia de analizar el papel que tienen las expectativas propias de cada individuo como tal. Como sabemos, la alineación de los objetivos, del trabajo y del rendimiento de los integrantes de una empresa es fundamental para la consecución de los fines de la misma. De ahí que se haga hincapié en la importancia de la gestión de las personas y, por ende, de sus expectativas. Esta gestión a la que se hace referencia tiene un claro componente psicológico en la que el manejo de las políticas motivadoras, entre las que encontraremos la gestión de las expectativas, parece ser primordial. Con anterioridad, se ha mencionado el papel de las teorías de las expectativas (Vroom, 1964 y Lawler, 1973) cuyo enfoque es eminentemente individual: ¿cómo motivar al individuo? Sí, pero desde una perspectiva personal, es decir, ¿qué le motiva?, ¿qué puede mejorar su rendimiento?

²⁰ Por ejemplo, el conflicto entre una baja expectativa sostenida por el superior y el autoconcepto o autoconfianza que el sujeto tenga sobre sí mismo.

Estas teorías se diferencian de las de enfoque colectivo relativas al papel motivador del líder en las que consideramos adecuado incluir al efecto Pigmalión.

A mayor abundamiento, dado que uno de los objetivos de este trabajo es entender el proceso psicológico desencadenado por una opinión, una expectativa o un prejuicio; podemos decir que hasta el momento nos es imposible comprender la cadena en su totalidad pues nos falta un eslabón fundamental cual es el rol que juegan los propios individuos en este proceso: cómo les puede afectar la gestión de las expectativas y qué reacciones caben al respecto. Esto último no constituye una cuestión baldía. Es fundamental entender, que el proceso de autocumplimiento acaba con la conformación del individuo a la expectativa previa del tercero en cuestión. Por ello, se ha planteado desde un principio como el enfrentamiento entre dos fuerzas. Evidentemente, en este proceso el individuo tiene un papel que desempeñar. Así, unas veces no quedará afectado por la expectativa y otras seguirá la línea marcada por la expectativa.

Como veremos más adelante, el enfoque actual de la cuestión motivadora de las expectativas ha cambiado de tercio. En este proceso ya no será tan relevante el papel del Pigmalión y de la expectativa, sino que el acento se va a poner en el individuo como tal, en sus percepciones y expectativas.

5.1.- El efecto Galatea

Pues bien, es en este contexto donde debemos analizar el que ha venido a llamarse efecto Galatea. Su nombre, como podrá recordarse, proviene del mito de Pigmalión cuya fe propició que su obra tornara en realidad, dando vida a Galatea. Este mito ha servido de base para analizar el segundo elemento en discordia de este trabajo: las expectativas que el propio sujeto tiene o puede tener de sí mismo.

Como se pretendió reflejar en la *figura 1* el efecto Galatea constituye una PA en sí misma, es decir, es un fenómeno diferenciado del efecto Pigmalión y aunque tengan puntos en común parten de bases distintas: el último, de la expectativa de terceros; el primero, de la propia expectativa.

Aunque pudiera discutirse, existe un convencimiento generalizado de que el poder de la profecía aquí analizada es muy superior al correspondiente al efecto Pigmalión. Esto puede explicarse en la medida en que para que el último tenga lugar, es necesario el filtro del propio individuo. En concreto, el efecto Galatea implica que las expectativas

que se tengan sobre uno mismo son las que tienen una mayor probabilidad de materializarse²¹. Henry Ford dijo: “tanto si usted cree que puede, como si cree que no puede, usted está en lo cierto”.

Una formulación genérica del denominado efecto Galatea se referiría al proceso de confianza y fe en uno mismo en virtud del cual el individuo se ve capacitado para alcanzar sus propósitos. De otra forma, se trata de analizar la fuerza que las convicciones en nuestras habilidades y capacidades tienen en el desempeño de determinadas tareas. Davidson y Eden (2000) lo definen como el efecto que sobre un individuo tiene la auto-formación de expectativas.

Paralelamente a los estudios realizados sobre el efecto Pígalión, diversos autores se preocuparon por analizar este segundo componente aunque, en nuestra opinión, marcados por un cierto sesgo proveniente de los experimentos previos de Pígalión. No obstante, los planteamientos llegaron incluso a suponer que la existencia del efecto Galatea permitiría desplazar al Pígalión como herramienta de potenciación del desempeño (Eden, 1992). En esta última frase puede intuirse el sesgo al que se hacía referencia. El efecto Galatea definido como el impacto que puede tener la confianza en las habilidades personales para alcanzar los objetivos; es un proceso autónomo que tiene un origen interno del propio sujeto y, sin embargo, para su constatación los estudios parten de un impulso externo cual es el de los líderes o terceros ajenos potenciando tal confianza. De forma que existe cierto riesgo de confusión e interconexión entre uno y otro. De hecho, este es el matiz que quería darse en las primeras líneas de este epígrafe: el impacto de un posible efecto Pígalión dependerá de las propias expectativas del sujeto y de la imagen que tenga de sí mismo²².

En el seno del ya mencionado experimento realizado con el ejército israelí (Eden y Shani, 1982) se realizó un segundo experimento (Eden y Ravid, 1982) cuyo objeto fue

²¹ Recordemos que hablamos de probabilidad y no de efectiva materialización pues siempre hay otros factores a tener en cuenta.

²² Nótese que no se está exponiendo aquí que la combinación de una y otra herramienta no sea adecuada. Muy al contrario, esta combinación representaría la gestión ideal. Aquí, se pretende poner de manifiesto que para la constatación del efecto Galatea no se realizó una simple constatación del efecto que la confianza y las expectativas propias de un sujeto podían tener en su rendimiento, sino que el experimento, que ahora comentaremos, se realizó sobre la base de una labor del superior o un tercero quien con su actuación potencia aquella confianza. Es decir, se introdujo una variable exógena en el procedimiento y no se constató su efecto sobre la previa existencia de expectativas puramente internas.

analizar el efecto de las propias expectativas en el desempeño de los subordinados en el campo de entrenamiento. Por un lado, consideraron que cuando un superior directo comunicaba sus altas expectativas a un subordinado, éste experimentaría un aumento de confianza que potenciaba su motivación y eficacia. Este proceso sería una variante del efecto Pigmalión antes estudiado incluyendo sin embargo un rol comunicativo. Es decir, no se valoraba ya el comportamiento inconsciente del Pigmalión (recordemos los factores descritos en las figuras 2 y 4). Por el otro lado, asumiendo que las expectativas del individuo aumentarían fruto de aquella comunicación, entonces, era probable que una comunicación directa de un tercero distinto de los superiores (un psicólogo) permitiera alcanzar el mismo efecto, es decir, potenciar la confianza del individuo externamente²³ permitiría erradicar el efecto del líder y constatar la existencia del efecto Galatea. Finalmente, los resultados demostraron un desempeño muy superior tanto de aquellos sobre los que los entrenadores habían puesto altas expectativas como de aquellos a los que se había motivado extrínsecamente, es decir, sin el papel del Pigmalión.

Del experimento recién comentado podemos obtener conclusiones relevantes. En primer lugar, queda constatado que el efecto Galatea es aquel por el cual el sujeto aumenta su rendimiento o desempeño en base a la aparición de un serie de expectativas que no provienen necesariamente de sus superiores pero sí de algún factor extrínseco (en el experimento, un psicólogo). Aunque nada se diga al respecto, estas expectativas, que podríamos traducir en un aumento de confianza personal y motivación, pueden ser inherentes a la persona pues parece asumible que un individuo esté motivado sin necesidad de que nadie le informe expresamente del gran potencial que tiene (a esta posibilidad le dedicaremos el siguiente apartado). En segundo lugar, como quedó reflejado en la figura número 1, el efecto Galatea representa un fenómeno distinto al del efecto Pigmalión: ambas son profecías que se autocumplen si bien no tienen un mismo fundamento lo que abre nuevas vías para la motivación de los empleados. Por último, especialmente relevante es su posible relación con el efecto Pigmalión, es decir, no son fenómenos excluyentes. Como demuestra la primera de las hipótesis del experimento,

²³ Para ello de la muestra seleccionada al azar se tomó un 50% de sujetos sometidos a condición Pigmalión (25% focus y 25% control) y el otro 50% recibió la condición de “no clasificados” a efectos del Pigmalión evitando así que las expectativas de los superiores afectaran a su rendimiento. Este último 50% se dividió de forma que al 25% se le comunicó que tenían un potencial medio, mientras que al otro 25% se les trató de motivar explicándoles el alto potencial de éxito que tenían.

una comunicación por parte del líder de las expectativas que ostentara acerca de sus subordinados podría aumentar considerablemente su motivación y desempeño. Tanto es así, que podría afirmarse que todo tipo de acción encaminada a potenciar las expectativas del sujeto (efecto Galatea) llevada a cabo por el superior (Pígalión) puede incrementar en mayor medida las probabilidades de potenciar el rendimiento.

5.2.- La autoconfianza y el autoconcepto

Sin duda, el lector habrá tenido la oportunidad de observar infinidad de referencias literarias, cinematográficas, etc., en las que la confianza se propugna como un factor suficiente para alcanzar todo tipo de metas. Wayne Dyer decía que “si crees totalmente en ti mismo, no habrá nada que esté fuera de tus posibilidades”.

Sin ánimo de ser repetitivos, simplemente recalcaremos la importancia que tiene en el proceso psicológico descrito a lo largo de este trabajo –respecto del cual la expectativa representa su motor– la concepción que el individuo ostente sobre sí mismo. Así, en el ámbito empresarial o laboral, un trabajador confiado que se considera capaz y hábil estará en mejores condiciones que el que no lo considera. Pues bien, hasta el momento, siguiendo los experimentos y estudios de diversos autores, hemos analizado el papel de las expectativas en el rendimiento futuro. Sin embargo, en líneas anteriores reflejábamos la posibilidad de que los efectos obtenidos con el efecto Galatea pudieran ser, de igual forma, alcanzados debido a la confianza inherente del sujeto en cuestión. Es aquí donde entra el análisis de un factor psicológico fundamental: la autoconfianza.

En concreto, el término autoconfianza no está recogido en el Diccionario de la Lengua Española como tal, pues el propio término confianza, en su segunda acepción, recoge la idea: “seguridad que alguien tiene en sí mismo”. No obstante, emplearemos el término autoconfianza pues reafirma la idea y es más útil a nuestros efectos. Sin embargo, podemos encontrar otras posibles significaciones como por ejemplo, la creencia de que se realizará satisfactoriamente una conducta deseada. Es la suposición de que el éxito se va a producir (Weinberg y Gould, 1996). También podríamos definirlo, empleando el lenguaje de las expectativas como la expectativa –positiva o negativa– que tiene el sujeto respecto a la situación a la que se enfrenta. Estas últimas definiciones se acercan decididamente al concepto de autoeficacia de Bandura (1977) que analizaremos a continuación.

Resulta especialmente relevante tener en cuenta que seguridad o confianza son conceptos situacionales que deben analizarse en función de la actividad que se esté llevando a cabo. Asimismo, no defenderemos aquí que se trata de una cualidad innata a la persona. Muy al contrario, se trata de una faceta sujeta a desarrollo y entrenamiento a lo largo de la vida y como tal puede verse potenciada por factores externos. Tal es el caso del propio efecto Pigmalión el cual tiene una clara incidencia en las auto-percepciones del sujeto.

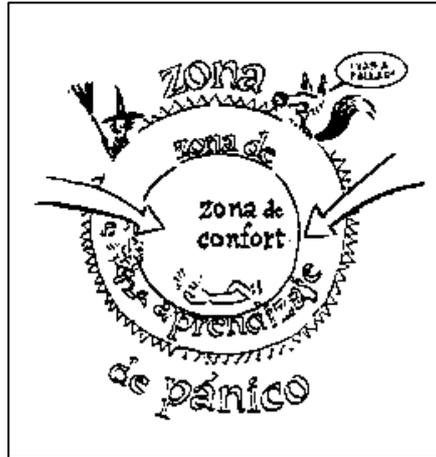
Lo anterior guarda íntima relación con dos conceptos muy en boga en los tiempos que corren: la zona de confort y la zona de seguridad. Y no sólo están relacionados con la confianza en uno mismo sino, también, con las PA en general y con el efecto Pigmalión.

Nos encontramos en un mundo con infinitas posibilidades y, sin embargo, las expectativas pueden jugar un papel retentivo como cuerdas que nos sujetan evitando que hagamos más de lo que se espera de nosotros. No hablamos ya de las expectativas de determinados grupos (familia, profesores o superiores y colaboradores) sino de la sociedad en general y del individuo como integrante de la misma.

Cada persona se siente cómoda, confiada en su respectiva zona de confort o de seguridad²⁴. Así, la zona de confort se refiere al conjunto de situaciones a las que el individuo está acostumbrado, ante las que conoce el modo más adecuado de responder y ante las que el individuo se siente seguro. Por ejemplo, un deportista se encuentra en su zona de confort cuando día a día, se dirige al lugar de entrenamiento, durante el entrenamiento y en la competición. Sin embargo, sale de aquella zona cuando se enfrenta a situaciones nuevas, cuando asume riesgos a los que nunca se había enfrentado.

²⁴ Aunque se trata de términos distintos con matices diferenciales, asumiremos la identidad de contenido por exceder de los límites de este trabajo su análisis pormenorizado.

Figura 7: La zona de confort y los miedos



Sin embargo, esta hipotética zona no es estática, la seguridad que antes predicábamos tiene entidad propia y se desplaza (Godin, 2000). El mundo está en constante cambio. La situación idílica es aquella en la que consigues adaptar tu zona de confort a tu zona de seguridad, pero ¿qué pasa si la última cambia de lugar? Debes cambiar con ella y aquí está la dificultad. Es posible, incluso, que no se perciba el cambio o que no se reaccione por miedo o, incluso, comodidad. La cuestión de fondo reside en que en realidad nadie espera dicha reacción sino lo contrario. Aquellos que se mueven contracorriente para ampliar su zona de confort conforme a la nueva zona de seguridad constituyen la excepción y no la regla.

Todo individuo, debe avanzar con su zona de seguridad y no sólo cuando esta se mueva sino motu proprio, a medida que su ambición le incite a avanzar, a superarse, a crecer profesionalmente. Estos avances implican incertidumbre, desconocemos qué va a pasar porque, a diferencia de lo que ocurre en nuestra zona de confort, perdemos nuestra habilidad para predecir las consecuencias. Por tanto, nos encontramos ante un territorio hostil en el que la seguridad es escasa. Esta situación nos sitúa en el punto de mira de los generadores de expectativas que pueden hacernos fracasar o pueden ayudarnos a triunfar en la construcción de nuestra nueva zona de confort.

En base a lo anterior, podemos concluir que cuanto más lejos estemos de nuestra zona de confort mayor es el posible impacto de nuestros propios miedos o expectativas negativas y de las expectativas de terceros en detrimento de nuestra seguridad. De otra forma, cuanto mayor sea la incertidumbre y menor la seguridad, mayor será el impacto de las expectativas en nosotros.

Pues bien, la autoconfianza, desempeña un papel protagonista en este juego en el sentido de que puede determinar nuestra perseverancia y, por tanto, nuestro éxito futuro. Además, la confianza tiene dos efectos relevantes en relación con el contexto: por un lado, un efecto contagio en los demás; y, por el otro, un efecto viral en los comportamientos que ayuda a superar los miedos, haciendo mutar la zona de confort. Una persona confiada será capaz de asumir nuevas tareas, tomar riesgos y desempeñar nuevas funciones así como aumentar su rendimiento. Es capaz de enfrentarse a situaciones en las que necesita adquirir destrezas que no posee pero que le pueden llevar al éxito, a su desarrollo, tanto personal como profesional. Las actitudes desempeñadas en virtud de tal confianza son transmitidas a las personas que le rodean. Dijimos que las personas actúan en función de cómo se les trata (Shaw, 1983) y lo que se espera de ellas (Rosenthal, 1968). Pues bien, la autoconfianza tiene un efecto no sólo en nuestro comportamiento, sino también en la conducta de terceros y en sus expectativas sobre nuestras habilidades y aptitudes. Lo cual hace más profundo el círculo vicioso pues no sólo se produce una retroalimentación positiva o negativa por los éxitos o fracasos experimentados sino que a ello se le puede adicionar, en su caso, las consecuencias de un posterior efecto Pigmalión. Por tanto, tendríamos que adicionar al efecto de las propias expectativas el efecto de las expectativas de terceros.

Además, la confianza en uno mismo, suele ser volátil en tanto que se retroalimenta de los resultados obtenidos y es precisamente esta característica la que nos lleva a defender que la confianza constituye también una profecía autorrealizada en sí misma: si un sujeto espera fracasar, es decir, no confía en sus posibilidades y, efectivamente fracasa su falta de confianza se ve confirmada. En realidad, estamos describiendo aquí el mismo efecto Galatea.

Como se explicaba, la confianza es una cualidad capaz de construirse a lo largo del tiempo y dado su carácter volátil encarna una serie de peligros, algunos ya tratados. Tanto es así que tan sencillo resulta adquirir un nivel de confianza en relación con una situación en concreto como perderlo. Hemos defendido que la confianza es un importante motor que impulsa determinadas conductas pero tanto poder tiene ésta como el factor que la contrarresta: el miedo.

El miedo constituye también un factor situacional para el que existen numerosas clasificaciones siendo especialmente relevantes dos miedos presentes en cualquier organización social: el miedo al fracaso y el miedo a rechazo como factores que detraen

la confianza y minan la seguridad (García Ribas, 2003). Como anverso de la confianza, también constituye un factor perceptible por los demás. Lógicamente cuanto más nos adentremos en la zona de confort menos miedos tendremos que afrontar.

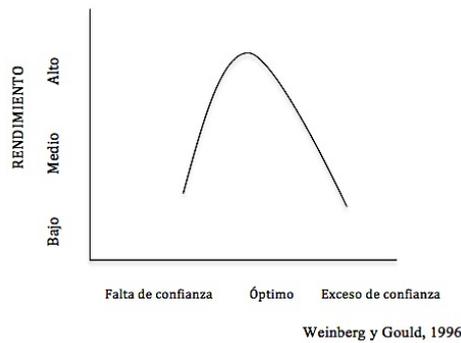
Así, podemos definir el miedo al rechazo como aquel que nos motiva a actuar con el objetivo de ser aceptado, busca la pertenencia. Por su parte, el miedo al fracaso está directamente relacionado con las perspectivas y expectativas de éxito. Este último miedo es especialmente peligroso porque, de la misma forma que la confianza, se retroalimenta: cada individuo se marca sus propias metas y los miedos actúan como barrera a las mismas pudiendo caer inconscientemente en el auto-sabotaje.

En definitiva, cuando una persona se enfrenta a una situación respecto de la cual carece de confianza, esto es, tiene miedo tendrá una expectativa negativa de fracaso. Si anticipamos que algo va a suceder negativamente, inconscientemente podemos estar poniendo los medios para que efectivamente suceda como esperamos. Las profecías autorrealizadas negativas autoimpuestas son insoslayables barreras psicológicas que provocan un círculo vicioso: la expectativa de fracaso conduce al fracaso real, lo que rebaja la autoimagen e incrementa las perspectivas de fracasos futuros (Weinberg y Gould, 1996).

A modo de conclusión, diremos que la autoconfianza, como concepto contrapuesto a los miedos, es la seguridad en uno mismo que permite al individuo fijarse autoexpectativas, salir de la zona de confort en busca de nuevos ámbitos donde adquirir aquella confianza. Adicionalmente diremos, en primer lugar, que la confianza no suple la incapacidad y en segundo lugar, que tiene un impacto directo en el desempeño y que el propio desempeño afecta posteriormente a la confianza (retroalimentación).

Concretamente la relación entre el desempeño y la confianza viene reflejada en la siguiente figura:

Figura 8: Relación confianza-rendimiento



Por último, asumida la importancia de la autoconfianza como fuente de expectativas propias y la eficacia del efecto Galatea en el rendimiento de los individuos, se propone aquí un análisis conjunto de ambas figuras a través de la figura del autoconcepto.

En líneas previas hemos definido el efecto Galatea como la fuerza que las convicciones en nuestras habilidades y capacidades tienen en el desempeño de determinadas tareas. Igualmente, se expuso que el efecto Galatea, en combinación con el concepto de confianza, tiene un claro componente interno que afecta a la personalidad y que define cómo son las expectativas del sujeto. Tanto si se trata de expectativas que provienen de terceros (distintos de nuestros superiores, es decir, descartando un posible efecto Pígalión) como si son nuestras propias expectativas, éstas tienen un impacto en el modo en el que actuamos y en nuestro desempeño. Pues bien, dado que cada individuo se define por sus actos y estos están directamente relacionados por las expectativas ostentadas al respecto, resulta más que conveniente analizar la figura del autoconcepto.

El autoconcepto puede definirse como una estructura cognitiva creada por nosotros mismos sobre lo que somos y deseamos manifestar a los demás. Son pensamientos contruidos a través de la información proveniente de nosotros mismos (confianza) y de lo que los demás nos comunican y que interiorizamos y hacemos nuestro; que van a determinar nuestra forma de actuar y reaccionar. Como tal, el autoconcepto, tiene un impacto directo en nuestro desempeño siendo distintas las consecuencias de tener un alto o bajo concepto de uno mismo (Villaroel, 2001). Otros autores como Gorostegui (1992) entienden que se trata de actitudes o autopercepciones que dan lugar a autovaloraciones que tienen efectos motivacionales sobre la conducta. Podemos añadir, además, que como elemento integrante de la personalidad –de la misma forma que la

confianza– se define a lo largo del tiempo y se construye mediante interacciones sociales que van limando el propio concepto.

Como decíamos, el autoconcepto tiene un impacto en el rendimiento pues éste se asocia directamente con la forma en la que los individuos afrontan sus problemas, cómo reaccionan, la capacidad de compromiso con el trabajo, la asertividad y las relaciones interpersonales (Villaroel, 2001). Un ejemplo de ello puede observarse en el experimento realizado por Alfred Oberlander (1961) director de oficina de una compañía de seguros (*Metropolitan Life Insurance Company*): se formó un equipo con los 6 mejores agentes dirigidos por el mejor sub-gerente, a otros 6 agentes de nivel promedio con un sub-gerente también de nivel promedio; y, por último, a un número igual de agentes considerados de bajo potencial con un sub-gerente de igual condición. El experimento demostró un aumento remarcable del denominado súper equipo, sin embargo, lo que realmente interesa a estos efectos es el rol que asumió el sub-gerente “promedio”. Se negó a aceptar su peor condición y estimuló a sus subordinados para superar al súper equipo consiguiendo año a año un incremento relativo de la productividad superior al del citado equipo (Livingston, 2003).

6.- La autoeficacia

Por último, en estrecha relación con el punto anterior, consideramos conveniente realizar algunas apreciaciones sobre el concepto de la autoeficacia. Hasta este momento, hemos analizado el impacto que puede tener las expectativas sobre nuestro desempeño o nuestra habilidad, ya procedieran de terceras personas ya de nosotros mismos (confianza, autoconcepto). Es decir, desde una perspectiva externa o contextual, analizábamos cómo el entorno y las creencias ajenas determinan nuestro futuro. Sin embargo, se propone aquí un análisis que abandona el determinismo ambiental del mencionado conductismo (Velásquez, 2012).

La autoeficacia es un concepto formulado por Albert Bandura (1977) como los juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento (Bandura, 1977). Concretamente, sería la esperanza o la confianza en realizar una tarea correctamente lo cual aumentaría el esfuerzo empleado en ello conduciendo a resultados más exitosos. De otra forma, la autoeficacia es la percepción que tiene una persona sobre su propia capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea.

En realidad, la autoeficacia va a suponer la culminación de los distintos procesos encaminados al incremento de la motivación y rendimiento de los individuos ya sea mediante un líder Pigmalión o mediante la autoconfianza o efecto Galatea. Dado que el individuo evalúa su propia capacidad en base a factores personales, comportamentales y ambientales (Velásquez, 2012); formándose juicios de autoeficacia, el superior no va a tener que generar expectativas sobre el individuo sino que va a poder actuar sobre la autoeficacia del sujeto (Eden, 1992). Retomando las ideas comentadas a raíz del efecto Galatea y la confianza, actuar sobre las expectativas del sujeto puede y debe tener un impacto más relevante sobre su futuro desempeño que la mera formación de expectativas sobre el mismo. No obstante, recordemos también que, al final, la formación de una simple expectativa (positiva o negativa) tiene un impacto sobre la conducta del propio Pigmalión y es objeto de una transmisión al receptor de la misma. Por tanto, podríamos decir que un proceso se inicia cuando finaliza el anterior.

Esta idea de concatenación e interrelación de procesos psicológicos puede predicarse no sólo respecto de la relación entre el efecto Pigmalión y las creencias sobre nuestro aprendizaje y rendimiento en una situación concreta; sino también entre el propio

autojuicio (positivo o negativo) y el rendimiento realmente obtenido. El desempeño alcanzado en una tarea concreta nos informa de nuestra efectiva capacidad futura y modula nuestras creencias. Por ello, es crucial que el sujeto se forme un autoconcepto lo más ajustado a la realidad posible lo cual no es, ni mucho menos, sencillo. Y es que los sujetos tienden a escoger actividades donde se sienten hábiles y capaces, rechazando aquellas donde se sienten débiles e ineficientes, impidiéndonos entrar en contextos donde adquirir nuevas habilidades²⁵. Se trata de un mecanismo de protección que nos ayuda a sentirnos útiles y superiores en determinadas situaciones. Platón, en el Gorgias, explicaba que:

“Brillante es cada uno en aquello y hacia aquello se apresura dedicando la mayor parte del día a eso en lo que se supera a sí mismo, pero donde se encuentra inhábil de allí huye y desprecia aquello mientras que alaba lo otro por mor de sí mismo creyendo que así hace su propio elogio”.

Podemos concluir, por tanto, que constituye una eficaz fuente de motivación emplear el juego de expectativas sobre las creencias de los subordinados en su autoeficacia²⁶.

²⁵ Se trata, en realidad, de los miedos que nos paralizan e impiden salir de la zona de confort.

²⁶ Para una información más detallada sobre los distintos tipos de autoeficacia (general y específica; interna y externa; subjetiva o colectiva; etc.), véase: Stroh, L.K., Northcraft, G.B., Neale, M.A., Kern, M. (2008) Organizational Behavior: A Management Challenge. E-Library. Páginas 87-112

7.- Conclusiones

Que los seres humanos generamos y somos objeto de expectativas es un hecho, está en nuestra naturaleza, de ahí que una gran cantidad de autores hayan estudiado sus implicaciones. Partiendo de un enfoque conductista-motivacional se ha constatado la efectividad y eficacia que tienen las expectativas propias y sobre terceros en el comportamiento de los individuos. Otros sesgos cognitivos inherentes al ser humano como el de acentuación social, hacen más evidente, si cabe, el efecto psicológico de estos procesos dado que las opiniones que tengan personas que reputamos de referencia pueden ser más trascendentes que nuestras propias opiniones.

El ámbito empresarial, no es una excepción. En un ambiente tan marcado por los logros y el rendimiento, los superiores son una constante fuente de expectativas sobre sus equipos y sus colaboradores. Estas expectativas, como hemos visto, pueden ser positivas o negativas. De esta forma, en tanto que sean transmitidas –consciente o inconscientemente– pueden convertirse en verdaderas profecías autocumplidas. Por este motivo, en el ámbito de las organizaciones y empresas la gestión de las expectativas de todos y cada uno de los individuos que las integran es un tema primordial. Todo trabajador se preocupa por su desarrollo profesional y se cuestiona sus expectativas de crecimiento. Cualquier acción llevada a cabo por el superior que potencie nuestras expectativas incrementa las probabilidades de aumentar nuestro rendimiento. Es tan sencillo como entender que un subordinado tratará de alcanzar lo que se espera de él de acuerdo con la imagen que su superior tenga.

Consecuentemente, los líderes, jefes y superiores deben ser conscientes de que la concreta gestión que realicen de las expectativas que se formen sobre sus subordinados (efecto Pigmalión o Golem) y de las propias expectativas de sus subordinados (efecto Galatea) puede tener un impacto directo en el rendimiento y futuro de los mismos. En nuestra opinión, es, por tanto, necesario que los líderes empresariales y gestores de equipos conozcan los efectos aquí descritos y sean capaces de manejarlos, utilizarlos para dirigir a sus subordinados por el camino adecuado y, eventualmente, poder evitar consecuencias perjudiciales. Es decir, se trata de una herramienta con la que cuentan los líderes en cualquier tipo de organización. Por otra parte, si bien es cierto que en las empresas existen departamentos encargados de la gestión del personal, la gestión y dirección que aquí se enuncia es aquella que ejerce el superior directo y no tanto el

departamento de capital humano correspondiente sin perjuicio del papel complementario que puedan desempeñar facilitando la aparición de estos procesos. Asimismo, consideramos acertada la dirección apuntada por Livingston (2003) al considerar que la correcta formación de un equipo y la posibilidad de generar expectativas positivas hacia los integrantes del mismo pasan por una correcta política de contratación en la que el grado de involucración del superior es un factor determinante. Por ello, será conveniente que los líderes comiencen contratando a individuos respecto de los que ostenten altas expectativas y consideren que poseen un nivel adecuado de autoeficacia y confianza.

A mayor abundamiento, debe recalcar que el impacto de estos procesos es superior en aquellas etapas en las que el trabajador es más susceptible a las opiniones y direcciones del líder, es decir, en las etapas de formación, en los primeros años de actividad laboral en los que el individuo todavía no ha levantado barreras psicológicas y mecanismos de defensa ante las expectativas y no ha generado su propio autoconcepto ni ostenta un concreto nivel de autoeficacia. Por ello, para las personas que se enfrentan al mundo laboral por primera vez, es muy relevante el papel del primer jefe o líder quien tiene en su mano la posibilidad de orientar y construir un gran futuro profesional.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la simple formación de expectativas por parte de los superiores o líderes no implica, necesariamente, la aparición de una profecía autocumplida. Muy al contrario, lo normal en una empresa será que existan expectativas de todo tipo (potenciales efectos Pígalión, Golem o Galatea) y que, no obstante, nunca se transformen en profecías que se autocumplen por una inadecuada gestión de las expectativas. Por eso, se hace hincapié en la importancia del conocimiento de estos procesos que otorgan al líder una herramienta más de gestión.

Pero más aún, incluso dándose las condiciones necesarias para el surgimiento de estos efectos, no siempre se obtendrán los resultados esperados. Cada individuo es un mundo y su autoimagen o autoconcepto es determinante para que tengan lugar. No todo individuo se dejará influenciar por lo que terceras personas puedan esperar de ellos y es que la confianza se erige como una barrera o mecanismo de defensa ante estos procesos. Por ello, son muchos los estudios que consideran que el efecto de las propias expectativas (i.e. autoconfianza, efecto Galatea) tienen un impacto superior al del efecto Pígalión como tal. Asimismo, recordemos que una alta expectativa no es sustituto de

la incapacidad, por ello, las expectativas del líder o superior deben operar sobre la concreta capacidad del individuo, potenciando su autoeficacia.

En definitiva, la correcta gestión de estos procesos psicológicos que parten de las expectativas requiere un amplio conocimiento del sujeto; se necesita un líder capaz de potenciar estos procesos desde su propia expectativa haciendo que el receptor de la misma la haga suya. En otras palabras, el efecto Pigmalión constituye, en nuestra opinión, la primera piedra del complejo procedimiento descrito en el que el líder se convierte en un simple mediador siendo lo más relevante el proceso interno que tiene lugar en el propio trabajador. Sin embargo, una correcta gestión del mismo puede desencadenar el efecto dominó deseado sobre el resto de factores determinantes permitiendo obtener grandes resultados. Así, los líderes que ostenten grandes expectativas sobre sus subordinados, serán mejores líderes siendo capaces de aumentar la autoimagen y autoeficacia de los mismos obteniendo, gracias a ello, una mayor motivación, un esfuerzo superior y, por tanto, un incremento del desempeño de sus empleados.

Finalmente, una última apreciación personal que puede dar lugar a futuras líneas de investigación: las implicaciones de los efectos analizados en relación con individuos pertenecientes a instituciones de alto rendimiento o de reputado prestigio (educativas aunque extensible a cualquier ámbito), como pueda ser la Universidad de Harvard, y, en un contexto más próximo, la Universidad Pontificia de Comillas. Resulta ciertamente interesante observar cómo pueden operar algunas implicaciones del efecto Pigmalión en los ambientes de alto rendimiento y posteriormente y, derivado de ello, en el mundo empresarial. Estas instituciones, en las que el talento es el factor atractivo (el talento atrae al talento), los miembros son conscientes y conocedores de las expectativas depositadas por los profesores, familiares y, por último pero no menos importante, los propios compañeros. En estos contextos, la expectativa de éxito es una variable inherente apreciada por el estudiante y por la sociedad en general. No existe en realidad, un proceso tal cual se ha descrito a lo largo del trabajo y, sin embargo, el prestigio de la institución (que no es más que el prestigio de sus alumnos y profesores) se transmite a los alumnos convirtiéndolos en objeto de grandes expectativas por la sociedad en general y por las empresas en concreto. Tanto si esas expectativas son ciertas como si carecen de base, la mera pertenencia a este tipo de institución propicia la aparición de una expectativa, en su origen –digamos– incierta, que puede desencadenar el proceso

por el cual se cumple la profecía, el efecto Pigmalión. Pero no sólo aquí, sino que si atendemos al anverso de la moneda, podemos asumir, que para el individuo, la pertenencia a tal o cual institución le aporta un nivel de confianza, una seguridad adecuada para que surja el efecto Galatea.

8.- Bibliografía

Babad, E. (1977). Pygmalion in reverse. *Journal of Special Education*.

Babad, E., Inbar, J., Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, Vol. 84. N°2. Páginas: 191-215

Brophy, J.E. (1983). Research on the self-fulfilling prophecy and teacher expectations. *Journal of Educational Psychology*. Vol. 75. Páginas 631-661.

Chang, J. (2011). A case study of the Pygmalion effect: Teachers Expectations and Student achievement. *International Education studies*. Beijing Institute of Petrochemical Technology. China.

Davidson, O.B., Eden, D. (2002). Remedial self-fulfilling prophecy: Two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women. *Journal of Applied Psychology*.

Doval Huecas, G. (2011). Fraudes, engaños y timos de la historia. Nowtilus. Página 76.

Eden, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly* Vol. 3 n°4. Tel Aviv.

Eden, D. (2001). Organizational Behavior: A Management Challenge. Self-Fulfilling prophecies in Organizations. E-Library. Páginas 87-112

Etxebeste, J. (2006). Cuestión de confianza. Más allá de la inteligencia emocional. Madrid.

Fernández López, J. (2002). Gestionar la confianza. Prentice Hall. Madrid.

García Rivas, C. (2003). Tengo miedo. Carisma y liderazgo a través de la gestión del propio miedo. Editorial GRANICA. Barcelona.

Garrido Landívar, J. (2010). Las ranas y el efecto Pigmalión. GRAO. Barcelona.

Hawes, R.J. (2005). The Self-Fulfilling Prophecy in college athletics. *Project for the degree of Bachelor of Arts in Psychology*. (Project Mentor: Koenig, C.S). Maryland.

Horn, T.S. (1985). Coaches' feedback and changes in children's perceptions of their physical competence. *Journal of Sport Psychology*. Páginas 174-186.

Iborra, M. et al. (2010). Fundamentos de Dirección de Empresas. Paraninfo. Madrid.

Godin, S. (2000). El engaño de Ícaro. ¿Hasta dónde quieres volar? Portfolio.

Livingston, J.S. (2003). Pigmalión en la Gerencia. *Gotas de Conocimiento*. Caracas.

Merton, R.K. (1995) The Thomas Theorem and the Mathew effect. *Social Forces*.

Martínez Morán, E. (2012) Metamorfosis del miedo. Historia de una corbata. ESIC Editorial. Madrid.

Merton, R. K. (1957) Teoría y Estructura Sociales. *Fondo de cultura Económica. Capítulo XI: "La profecía que se cumple así misma"*. Méjico.

Porret Gelabert, M. (2012). Gestión de personas. Editorial ESIC. Madrid.

Robinson, K. (2009). El elemento: descubrir tu pasión lo cambia todo. Editorial Conecta. Madrid.

Rosenthal, R. y Jacobson, L. (1968) Pygmalion en la escuela. Expectativas del maestro y desarrollo intelectual del alumno. Marova. Madrid

Rovira, A. (2008). La buena Vida. AGUILAR. Barcelona.

Rovira, A. (2006). "Superarse con el efecto Pigmalión". *Periódico el País*, 17 de septiembre de 2006. http://elpais.com/diario/2006/09/17/eps/1158474420_850215.html. Acceso junio 2014.

Sánchez Gómez, R. (2014) *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Editorial ESIC. Madrid.

Shaw, G. B. (1913) *Pigmalión*. Edición on-line. <http://inabima.gob.do/descargas/bibliotecaFAIL/Autores%20Extranjeros/S/Shaw,%20Bernard/Shaw,%20George%20Bernard%20-%20Pigmalion.pdf>. Acceso: noviembre 2013.

Spenser Johnson, M.D. (2000). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Empresa Activa. Barcelona.

Stroh, L.K., Northcraft, G.B., Neale, M.A., Kern, M. (2008) *Organizational Behavior: A Management Challenge*. E-Library. Páginas 87-112.

Thomas, W.I. (2005). La definición de la situación. *Cuadernos de Información y comunicación*. Traducción: Eva Aladro. Páginas 27-32.

Tsiplakides, I. y Keramida, A. (2010). The relationship between Teacher Expectations and Student Achievement in the Teaching of English as A Foreign Language. *English Language teaching*. Vol 3. Nº2. Páginas 22-26. (www.ccsente.org/elt). Acceso: 1 de junio de 2014.

Velásquez Fernández, A. (2012). Revisión histórico-conceptual del concepto de autoeficacia. *Revista Pequén*. Vol.2. Páginas 148-160.

Villaroel, V.A., (2000). Relación entre autoconcepto y rendimiento académico. *PSYKHE*. Vol. 10. Páginas 3-18.

Weinberg, R.S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y del*

ejercicio físico. ARIEL. Madrid.