

## Pygmalión y Golem en la empresa

El descubrimiento de los efectos "pygmalión" y "golem" en las empresas, esto es, el resultado que la conducta de los superiores jerárquicos tiene sobre sus subordinados, debería ser tenido en cuenta en cualquier organización que aspire a desarrollarse partiendo de las personas. Por otro lado, estos efectos también abren un debate sobre la verdadera naturaleza del talento como construcción social

Hans der Kluge -Hans El Listo- fue un singular caballo paseado de feria en feria por Alemania hace cien años. Parecía que su talento era proverbial, pues con unos golpes de herradura daba el resultado de operaciones aritméticas complejas. Sin embargo, tras varios estudios se concluyó que el auténtico don del animal no radicaba en su habilidad para el cálculo sino en la empatía y admiración que le profesaba su dueño que involuntariamente le había adiestrado a interpretar los gestos, entonación, expresión facial, postura, interrupciones y, en definitiva, la comunicación no verbal de quien le interrogara para dar la respuesta esperada.

Décadas después, con base en fenómenos como éste y en la teoría sobre las profecías autocumplidas, Robert Rosenthal realizó un descubrimiento similar. Sólo que esta vez fueron niños los objetos de experimentación -digámoslo así-. Se informó a unos educadores de que algunos de sus pupilos destacaban sobre el resto. En realidad, se eligieron al azar pero pasado un tiempo no sólo estos pequeños lograban mejores notas sino que habían desarrollado más sus capacidades con respecto al resto de sus compañeros, supuestamente corrientes, gracias al trato que les dispensaban sus profesores. Efectivamente, este descubrimiento suscitó un debate ético y se dudó de los resultados. No obstante, hoy se encuentra ampliamente replicado en entornos muy diversos. Rosenthal lo bautizó como "efecto pygmalión"; inspirado en el mito del rey de Chipre cuya estatua, Galatea, que había esculpido buscando la perfección, cobraba vida tras enamorarse de ella.

El "efecto pygmalión" también se ha estudiado en el trabajo con sorprendentes resultados, que llevan emparejado un debate sobre la valoración del talento como construcción social, no objetiva, en las pirámides organizativas -refractarios, sus niveles de más estatus, al juicio imparcial del mercado así como al del resto de la organización-. Hace unos años, el gurú de empresas Alex Rovira citaba el caso de una persona de un servicio de limpieza, sin cualificación, a quien se informó de que poseía las "competencias" adecuadas para ocupar en dos años un puesto de responsabilidad, según su departamento de Recursos Humanos. Se le brindaron apoyos y empezó a ser tratada con otra actitud y deferencia entre sus compañeros y antiguos superiores. Antes del plazo fijado ya se desenvolvía con soltura en su flamante cargo.

Un clásico del Harvard Business Review, Pygmalion in Management (1969), escrito por J. Sterling Livingston, ofrece una explicación a casos como el anterior dentro del marco de la psicología grupal: los subordinados tienden a rendir y adaptar su comportamiento laboral y su motivación de logro al trato brindado y a las expectativas que sobre ellos tienen sus superiores, independientemente de su potencial. O dicho de otro modo, la forma en que los cargos jerárquicos se perciben a sí mismos y a sus empleados en buena parte explica la rentabilidad de los segundos y su carrera profesional. Por tanto, en una organización que aspire a desarrollarse, un rasgo que debería exigirse a los que tienen personas a su cargo será cierta capacidad para generar expectativas positivas respecto al talento de éstas. Algo vinculado al liderazgo transformacional, opuesto al transaccional -enfocado al cumplimiento de resultados materiales- que propuso McGregor Burns hace ya treinta años.

Livingston relataba casos del "efecto pygmalion" en sectores de cultura empresarial variopinta como seguros, banca, telecomunicaciones... Ahora bien, en 1988 incluyó una apostilla a su celebrado artículo esclarecedora del punto en el que nos encontramos... todavía: "si tuviera que reescribir hoy este artículo -dice- me centraría más en los 'pygmaliones negativos' dado que abundan más que los positivos". A esta circunstancia se le denominó posteriormente "efecto golem", en referencia a la bestia de la mitología hebrea más o menos conocida gracias a la buena literatura. Criatura sin alma, digamos zombie, no muy espabilada cuya forma de ser los malos cargos proyectan en sus subordinados cercenando sus capacidades. Desde hace unos años, empieza a haber variada literatura académica al respecto.

Dov Eden, es posiblemente quien más ha estudiado los efectos "pygmalion" y "golem" en las dos últimas décadas en las empresas y en otras organizaciones como el ejército israelí. Continuando el trabajo de otros, tal vez lo más interesante que haya aportado tiene que ver con las circunstancias que rodean al "efecto pygmalión". A saber, que no se aprehende mediante charlas formativas o motivadoras. Lo que no quita para que lamentablemente haya muchos expertos que se dediquen a ello, y temas similares, al margen de las técnicas de modificación de conducta, modelado, moldeado, motivación, etc. que deberían utilizarse y que exigen meses de dedicación.

Por otro lado, de poco servirán las charlas si el asistente está empleado en una organización que no refrenda estas cuestiones más que con palabras, dado que también se ha comprobado que los cargos de más éxito en la escalera organizacional suelen ser más propensos a reprender que a generar expectativas positivas en el día a día. También a tener en cuenta es que el efecto sólo se presenta cuando la interacción jefe-subordinado todavía se está formando y no hay mucho conocimiento mutuo (lo que también podría abordarse desde los trabajos de Peter Senge y las escaleras de inferencias). Y por terminar, cómo no, las expectativas proyectadas sobre los subordinados deben resultar

intrínsecamente gratificantes y plausibles de modo que éstos puedan ponerse a prueba a sí mismos.