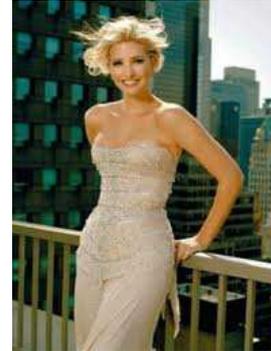


La ley del espejo

Nuestras expectativas sobre los demás condicionan en buena medida sus fracasos o logros, ya que cada persona es como un escultor que moldea su entorno. Texto: Francesc Miralles

Según la ley del espejo, también denominada "efecto Pigmalión", las personas se comportan de la forma que esperamos que lo hagan; es decir, **todo ser humano responde a las expectativas que pongamos en él**. Esta tesis queda perfectamente ilustrada en un célebre musical, *My fair lady*, a través del experimento de un profesor con una florista de la calle. Tras realizar una apuesta con un colega académico, se propone convertir a la chica, poco agraciada y analfabeta, en una dama que cause admiración en los círculos de la alta sociedad.



En un momento de la historia, la cobaya del experimento confiesa a un amigo de su instructor: "Para el profesor Higgins yo siempre seré una florista porque él me trata siempre como a una florista, **pero yo sé que para usted puedo ser una señora porque siempre me ha tratado y me seguirá tratando como a una señora.**"



El filme está inspirado en la obra de teatro *Pigmalión*, de George Bernard Shaw, quien, a su vez, recurrió a la mitología griega. Pigmalión era rey de Chipre y escultor virtuoso **que talló en un bloque de piedra a la mujer de sus sueños**. Perfeccionó su obra durante interminables jornadas hasta obtener lo que anhelaba. El problema llegó cuando, al buscar esposa entre las doncellas de carne y hueso, se dio cuenta de que jamás encontraría una como la que había surgido de sus manos. En el mito, finalmente **la diosa Afrodita se apiada de él y convierte a la estatua de piedra en mujer**.

EL EFECTO PIGMALIÓN

Desde un punto de vista psicológico, el *efecto Pigmalión* dice que **podemos esculpir las actitudes y el rendimiento de las personas con las que nos relacionamos**. Esto es así porque, inconscientemente, nos miramos en las expectativas de los demás como si fueran nuestro espejo.

Podemos observar este proceso desde **la escuela**. Los alumnos de los que se espera sólo suspensos y mala conducta cumplen con creces las expectativas depositadas en ellos. En cambio, **los que reciben ánimos de sus profesores tratan de devolver esa imagen positiva. Así funciona en esencia la ley del espejo**.

Aplicada al mundo de la empresa, la ecuación sería la siguiente: **trátame como un empleado de tercera y me comportaré como un empleado de tercera, trátame como un empleado de primera y me comportaré como tal**. Dicho de otro modo: las creencias y expectativas de una persona o grupo de personas afectan de tal manera a otra, que esta última tiende a confirmar las expectativas.

Un ejemplo que suele citarse al hablar de este fenómeno es **el experimento que en 1968 llevaron a cabo Robert Rosenthal y Lenore Jacobson**. Se le denominó "Pígalión en el aula" y consistió en informar a un grupo de profesores de Primaria de que sus alumnos habían hecho un test de inteligencia, cosa que no era cierta. Se eligió aleatoriamente un grupo de niños y se dijo a los profesores que, como habían obtenido los mejores resultados, iban a destacar en el curso. Al terminar éste, se confirmó que su rendimiento fue muy superior al resto.

PARA LO BUENO ... Y PARA LO MALO

Hemos visto cómo nuestras expectativas moldean las acciones de los demás; sin embargo, éstas no siempre son de signo positivo. Todo depende de la intención o el talante de quien influya en la persona o en el grupo.

- **Efecto Pígalión positivo:** aumenta la autoestima y nos empuja a superar los límites que nos habíamos fijado.

- **Efecto Pígalión negativo:** consigue el efecto contrario; o sea, una disminución de la confianza en uno mismo debido a las expectativas bajas o negativas.



A menudo no somos conscientes de que, al relacionarnos con los demás, comunicamos lo que esperamos de ellos. Esto se hace muy patente en cualquier estructura donde opere un líder. El político francés Charles de Talleyrand afirmaba en ese sentido: "Siento más temor de un ejército de cien ovejas dirigido por un león, que de un ejército de cien leones dirigido por una oveja."

En el ámbito familiar, **los padres que transmiten a sus hijos coraje y autonomía inculcan en ellos estos valores**, mientras que los que se muestran siempre temerosos siembran en ellos una inseguridad que puede acompañarles en la vida adulta. Por eso no es desacertada la creencia de que somos el espejo de nuestros padres.

EN LA EMPRESA

Nadie duda de que la confianza que otorga el líder a sus empleados y colaboradores es esencial para el funcionamiento del grupo. **Un entrenador de fútbol que trata a los jugadores de la cantera como diamantes en bruto crea en ellos un espíritu de superación a prueba de derrotas**. En cambio, si les transmite la idea de que son unos inútiles, será muy difícil que brillen en el campo.



Sobre el efecto Pígalión en la empresa, el conferenciante y escritor Álex Rovira cita un experimento muy significativo que se llevó a cabo en una multinacional. Los responsables del departamento de personal convocaron a una persona del servicio de limpieza, en el último peldaño de la jerarquía de la organización y sin el bachillerato finalizado. Le dijeron que, entre los miles de miembros de la empresa, era el más capacitado para ocupar un alto cargo de responsabilidad técnica en el plazo de dos años. El elegido no sólo llegó a ocupar las funciones del cargo en menos tiempo del previsto, sino que años después siguió prosperando

en la organización. **La profecía se cumplió con un éxito extraordinario**, superando incluso el que los promotores del experimento habían imaginado en un principio.

La **figura del líder inspirador** consiste justamente en eso: en lugar de exhibir los propios méritos, **se concentra en mostrar las fortalezas de su equipo**, con lo cual, se multiplica su rendimiento. Esta clase de líder se reconoce porque, al encontrarnos en su compañía, **nos hace sentir importantes**. Y quien se siente importante se ve impulsado a hacer cosas grandes.

Steve Jobs, fundador de Apple, diferencia el efecto Pígalión positivo de la jerarquía de los antiguos jefes: "El management trata de persuadir a las personas para que hagan cosas que no quieren hacer, mientras que **el liderazgo se propone inspirarlas para que hagan cosas que nunca hubieran imaginado que eran capaces de hacer.**"

Si las empresas fueran más conscientes de la ley del espejo, adoptarían canales de motivación mucho más eficaces que el "orden y mando". La dificultad, sin embargo, es encontrar líderes con suficiente autoestima para poder reforzar la de su entorno, ya que el jefe inseguro ve en la valoración de los demás una amenaza para su propia autoridad.

PROFECÍA DE AUTOCUMPLIMIENTO

Álex Rovira afirma que el efecto Pígalión se manifiesta en el efecto placebo: personas que creen obtener de un medicamento la curación cuando en realidad se trata de una pastilla de almidón sin principios activos. Y se plantea: "¿Por qué cura en determinados casos un caramelo inocuo? Simplemente, porque el médico dice que así será; porque alguien en quien creemos asegura que nos irá bien y porque deseamos curarnos. **Las profecías tienden a realizarse cuando hay un fuerte deseo que las impulsa.** Del mismo modo que el miedo tiende a provocar que se produzca lo que se teme, **la confianza en uno mismo, aunque sea contagiada por un tercero, puede darnos alas.**"



El placebo positivo, no obstante, tiene en su reverso el determinismo negativo. Es lo que los psicólogos denominan "profecía de autocumplimiento". Tiene lugar cuando estamos tan convencidos de que nos sucederá algo malo que, inconscientemente, actuamos de manera que acaba haciéndose realidad. Pondremos tres ejemplos prácticos:

- Un hombre acude a la cita con la mujer de la que lleva tiempo enamorado, pero se siente tan inseguro y tiene tanto miedo a fracasar en ese primer encuentro que, sin darse cuenta, va cometiendo torpezas y se precipita hasta que la cita acaba siendo, efectivamente, la última.
- Una mujer acude a un acto social convencida de que no va a ser aceptada. Para conseguir el resultado contrario, se esfuerza excesivamente en caer bien, con lo que resulta empalagosa y acaba cosechando el rechazo que tanto temía.

- Un conductor inexperto va por la carretera con el miedo constante a sufrir un accidente, con lo cual, se pone nervioso y, con ello, aumenta las posibilidades de que la desgracia se produzca.

EL SECRETO DEL CAMARERO

Terminaré este artículo con un pequeño descubrimiento personal que inspiró un capítulo de la fábula *El laberinto de la felicidad*, porque es ilustrativo de cómo opera la ley del espejo en un nivel cotidiano.

Durante mis años de estudiante, un verano fui contratado como camarero de un camping donde muchos jubilados y personas solas del norte de Europa pasaban largas temporadas en sus caravanas. Al ser el último en llegar, me asignaron el peor turno: el primero de la mañana, lo cual me obligaba a madrugar después de trasnochar con otros empleados. A esa hora, sólo se acercaban a la barra personas solitarias que tenían el hábito de empezar el día con una taza de café.

Por la mirada que me dirigían, advertí que querían conversación o, como mínimo, una sonrisa para empezar bien el día. Allí fue donde me di cuenta de que **cada vez que un camarero sirve un café, influye en la felicidad de su cliente**, porque tiene ante sí tres opciones y tres posibles resultados que dependen de su actitud:

1. Que la persona **se marche peor de lo que ha llegado**, si recibe un trato grosero.
2. Que **se vaya igual que ha venido**, si el camarero le trata con indiferencia.
3. Que **salga mejor de lo que ha entrado**, si le regala amabilidad y buen humor.

Esta elección trascendental para el ánimo de los demás no es exclusiva de los camareros. **Todos tenemos cada día decenas de pequeños contactos con otras personas. Nuestro reto como seres humanos es conseguir el tercer resultado: que su vida sea un poco mejor después de estar con nosotros.**

Todos nuestros actos suman o restan en el balance emocional de los demás. En el roce con el mundo puede haber desgaste o ganancia, y **de nosotros depende si queremos aportar o quitar bienestar a nuestro entorno.** Es cuestión, sencillamente, **de ser amable y de mostrar con nuestro espejo lo mejor de cada persona.** No se trata de señalar los límites ajenos, sino las posibilidades. **Darles alas para soñar.** Como decía Antoine de Saint-Exupéry al hablar del liderazgo: **"Si quieres construir un barco, no comiences buscando madera, cortando tabloncillos o distribuyendo el trabajo, primero debes evocar en los tuyos el anhelo por el mar."**



DEVOLVER UNA IMAGEN POSITIVA A LOS DEMAS.

Toda persona tiene la capacidad de hacer que los que viven o trabajan a su alrededor refuercen su autoestima; basta con que siga algunos consejos.

- **Acompaña las críticas de elogios.** Cuando sea necesario comunicar a alguien un error o un mal comportamiento, para que la persona no lo perciba como un ataque personal, es importante incluir en el discurso algunas cosas que ha hecho bien.

- **Amplifica los éxitos ajenos.** No se trata de ser falso ni de ensalzar exageradamente los méritos de los otros, sino de resaltarles lo que han conseguido como un peldaño que puede llevarles a progresos de más calado.

- **Descubre el talento en potencia.** Muchas personas no desarrollan sus capacidades porque, sea por una baja autoestima o por un exceso de modestia, no son conscientes de ellas. Nuestro espejo puede mostrarles no sólo lo que son, sino lo que pueden llegar a ser.

- **Señala objetivos alcanzables.** Tan negativo es transmitir falta de confianza como poner unas metas demasiado altas, ya que la consecuencia lógica será la frustración al no ver cumplido el objetivo. Es mucho más efectivo esperar pequeñas mejoras que lleven a un gran resultado.

- **Céntrate en las soluciones.** Para ayudar a alguien a elevar su autoestima, hay que enseñarle a cambiar de foco. En lugar de perder el tiempo lamentando las dificultades, hay que conducir las energías al campo de las soluciones.

- **Propón ejemplos a seguir.** Todos tenemos algún personaje al que admiramos en algún sentido. En momentos de desánimo, fijar la mirada en alguien a quien uno quiere parecerse es un buen punto de partida, siempre que prestemos atención a lo que hace ese alguien que lo diferencia de nosotros.



Francesc Miralles



Salvador A. Cantal Rivas
Noviembre 2010

