

## Pigmalión y la motivación de los equipos

Lo que hace tiempo reconocen maestros, médicos y científicos conductistas, también es verdad para la dirección empresarial: las expectativas de una persona dan forma al comportamiento de otra. Si un directivo tiene grandes expectativas, los empleados probablemente destacarán; si las expectativas son pobres, lo más probable es que los empleados respondan con un rendimiento también pobre.

En este artículo clásico de HBR de 1969, Livingston se basa en numerosos estudios de casos y otras investigaciones para demostrar la importancia de las expectativas directivas para el rendimiento individual y de grupo. Tomemos el caso del alto directivo de seguros que buscó a sus seis mejores agentes y los asignó a su jefe más capacitado. Sin ninguna sorpresa, este grupo sobrepasó sus ya ambiciosos objetivos. Tampoco fue una sorpresa lo que le sucedió a un grupo de empleados de bajo rendimiento asignado al jefe menos capacitado de la empresa. Sus resultados fueron aún peores. Pero ¿qué pasó con el grupo de agentes medios, comunes y corrientes, asignado a un jefe medio que no destacaba en nada? Ese grupo aumentó su productividad en un porcentaje mayor que el equipo de alto rendimiento, debido a que el jefe –en este caso una jefa- se negó a considerarse menos capaz que las superestrellas.

Si los directivos creen que los empleados tendrán un rendimiento pobre, no pueden esconder sus expectativas. En realidad, cuando los directivos creen que esconden sus bajas expectativas, es cuando más se nota. Y sus grandes expectativas tampoco se expresan con la suficiente claridad.

Lo que los directivos creen de sí mismos influye en su opinión y en el trato de los empleados. Los directivos superiores tienen grandes expectativas basadas principalmente en lo que piensan de su propia capacidad para seleccionar, formar y motivar a las personas. Con relación a los empleados, se dan por vencidos, muy a su pesar, porque eso significa darse por vencidos con respecto a sí mismos.