



¿CUÁNTO VALE LA OPINIÓN DE LOS DEMÁS?

¿Deberían hacerse con más frecuencia valoraciones del trabajo y del rendimiento de los directivos? ¿Realmente sirven para algo los cuestionarios de la opinión de los clientes sobre los servicios prestados? Las respuestas no son obvias. Si uno no recibe ninguna opinión sobre el trabajo que ha hecho no aprende nada nuevo, pero al mismo tiempo dicha opinión puede ser motivo de confusión y desmoralización.

En mi último año en el instituto yo recibí a la vez pocas opiniones sobre mi trabajo en algunas materias y demasiadas opiniones sobre mi rendimiento en otras. En ese año decidí dejar de ir a clases de piano, porque no practicaba mucho y llevaba estancado en un nivel mediocre durante años. Mi profesora de piano, que había mantenido durante ese tiempo un silencio discreto, me dijo con tristeza que yo movía muy bien los dedos sobre el teclado, mejor que cualquiera de sus alumnos prodigio virtuosos que practicaban mucho. Pero esa alabanza no hizo que cambiara de opinión. Si me la hubiera dicho cinco años antes, puede que hubiera practicado más el piano.

Ese año también decidí dedicar menos tiempo a las matemáticas y más a mi novia. Consideré que debido a que no tenía mucha aptitud para esa materia, no llegaría a obtener en ella la nota exigida para poder entrar en la universidad y que esa nota la tendría que obtener en otras asignaturas. Conseguir un aprobado no valía más que tener un suspenso. Así que dejé de estudiar matemáticas, suspendí y entré en la universidad porque saqué buenas notas en otras asignaturas.

Aparte de revelar una gran pereza, estas anécdotas indican que la opinión de los demás puede tener tanto efectos positivos como negativos. Las notas que sacaba en matemáticas me demostraron claramente que me enfrentaba a un obstáculo insuperable, así que dejé de estudiar la asignatura. Pero si la diferencia entre mi capacidad para la materia y la nota que quería sacar hubiera sido más pequeña, una opinión positiva de mi profesor podría haberme animado a estudiar más.

Además, como señala Gary Klein en un libro concienzudo y de gran alcance sobre los procesos de toma de decisiones publicado recientemente, cuyo título es *Streetlights and shadows* (*Luces callejeras y sombras*), gran parte de lo que consideramos la opinión de los demás no tiene ninguna utilidad. Puede que al recibir esta opinión descubramos que hemos he-

cho algo bien, pero no sabemos por qué lo hemos hecho bien. Para una tarea sencilla que se repite muchas veces, eso puede que sea suficiente. Pero gran parte de la vida no es así, y la simple opinión sobre los resultados no sirve para nada. Y recibir demasiadas opiniones demasiado pronto puede ser contraproducente a la larga. Aprendemos y mejoramos rápido mientras recibimos opiniones positivas, pero cuando el entrenador o el jefe desaparecen descubrimos que no tenemos ni idea de cómo seguir aprendiendo de forma autodidacta.

Obviamente, la opinión de los demás es a menudo justo lo que necesitamos. En un estudio cuyos resultados se han publicado

recientemente, Oriana Bandiera y Valantino Larcinese, de la London School of Economics, e Imran Rasul, del University College London, investigaron el efecto de notificar las notas conseguidas en los exámenes (es decir, algo equivalente a la opinión de los demás) sobre el rendimiento escolar. Bandiera y sus colaboradores descubrieron que los cursos de máster en una universidad de renombre tenían todos la misma estructura básica (primero hacer exámenes y luego escribir una tesis), pero por razones históricas (y aparentemente de forma aleatoria) en algunos se notificaban las notas de los exámenes a los alumnos antes de que escribieran la tesis y en otros no les decía ninguna nota hasta acabar el curso.

APRENDEMOS Y MEJORAMOS RÁPIDO, PERO CUANDO EL ENTRENADOR O EL JEFE DESAPARECEN DESCUBRIMOS QUE NO TENEMOS NI IDEA DE CÓMO SEGUIR APRENDIENDO DE FORMA AUTODIDACTA

Los resultados del estudio fueron muy claros: notificar las notas obtenidas en los exámenes antes de escribir la tesis constituyó un estímulo para todos los estudiantes. Los que habían sacado malas notas decidieron esforzarse un poco más, mientras que los que habían sacado buenas notas trabajaron aún más para sacar notas mejores en la tesis.

No obstante, me pregunto si Bandiera y sus colaboradores realmente se plantearon cuál fue la causa de los resultados que obtuvieron. Según su modelo teórico, los resultados sólo tienen sentido si los estudiantes con mucha confianza en sí mismos se esfuerzan más cuando las notas que obtienen son menores que las que esperaban, mientras que los estudiantes poco seguros de sí mismos sólo trabajan más cuando algo les empuja a hacerlo. Me parece que una explicación más plausible es que la duda y la incertidumbre paralizan a todos.

Y me pregunto si los resultados de este estudio se pueden aplicar al ámbito laboral. En el ámbito educativo se espera que las valoraciones del trabajo de uno sean honestas, pero en el lugar de trabajo las opiniones sobre el rendimiento de una persona pueden ser algo muy incómodo.

Tim Harford es autor de *El economista camuflado* y *La lógica oculta de la vida*.