

Farias, M. 2017. Enemigos de la efectividad laboral y el logro de objetivos: profecías autocumplidas. *Red Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales, Vol. 04 N° 06: 26-38.*

---

## **ENEMIGOS DE LA EFECTIVIDAD LABORAL Y EL LOGRO DE OBJETIVOS: PROFECIAS AUTOCUMPLIDAS**

**Mariana Farías**

Departamento de Ciencias Sociales  
Universidad Nacional de Luján  
[marianfarias@gmail.com](mailto:marianfarias@gmail.com)

### **RESUMEN**

En el presente artículo se hará referencia al proceso mental llamado Profecías Autocumplidas y sus efectos sobre la efectividad de líderes, equipos y organizaciones. Se realiza un breve recorrido conceptual y luego, a través de un ejemplo, se explica cómo funciona este proceso mental y que efectos genera. Finalmente se proponen recomendaciones para la acción efectiva teniendo en cuenta el tema abordado.

**Palabras clave:** líderes, equipos, profecías autocumplidas.

### **ENEMIES OF THE LABOR EFFECTIVENESS AND OBJECTIVES: SELF-EMPLOYED PROPHECIES.**

### **ABSTRACT**

This article will be referred to the mental process called Self-fulfilling Prophecies and their effects on the effectiveness of leaders, teams and organizations. A brief conceptual tour will be made and then, through an example we shall explain how this mental process works and what effects it generates. Finally, recommendations for effective action will be proposed, taking into account the addressed topic

**Keywords:** Labor effectiveness, leadership, teams, self-fulfilling.

## 1. Introducción

Este artículo aproximará una explicación de los efectos que tiene sobre la efectividad de líderes, empleados y equipos en las organizaciones, el fenómeno denominado Profecía Autocumplida observado por el sociólogo Robert Merton en 1943.

Este fenómeno fue y sigue siendo objeto de numerosos estudios realizados por distintos autores del campo de la sociología, la psicología, la educación y más recientemente del *Management*.

Se describe como el buen desempeño o las posibilidades de altos estándares de efectividad y logro de objetivos pueden promoverse u obstaculizarse cuando están presentes estas formas del pensamiento en los sujetos organizacionales.

Se explica también el mecanismo interno de funcionamiento de las profecías autocumplidas utilizando las perspectivas del Carácter Activo y Generativo del Lenguaje y de las denominadas Escaleras de Inferencias del autor Chris Argyris (2009) Además, al incursionar en el funcionamiento interno nos aproximaremos a una serie de recomendaciones para la acción con el objeto de detectarlas y no ser víctimas de este proceso de pensamiento, a fin de mejorar y promover la efectividad en los vínculos y las tareas organizacionales.

A continuación, se mencionan los objetivos de este artículo:

1. destacar la importancia para líderes, empleados y equipos en las organizaciones de las profecías autocumplidas y su efecto de creador de realidades.
2. ensayar dos posibles explicaciones acerca del origen de las profecías autocumplidas en los distintos sujetos organizacionales.
3. proponer algunas recomendaciones para evitar el impacto negativo y accionar efectivamente

## 2. Marco teórico

### 2.1. Modelos Mentales

El concepto de Modelos Mentales es ampliamente conocido en el mundo del *management*, los autores más reconocidos actualmente son Fred Kofman (2008) y Peter Senge (2004), quienes hacen referencia a “profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos remiten a modos de pensar y actuar”. Estas

llamadas imágenes tienen que ver con historias, relatos y formas de pensar, van desde simples historias reflejadas, por ejemplo, en refranes: “al que madruga Dios lo ayuda” hasta relatos más complejos tales como supuestos acerca del comportamiento de compañeros de trabajo, jefes y empleados. Es importante señalar que estos procesos mentales no quedan solo en la mente del sujeto, sino que generan acciones y por lo tanto tienen consecuencias. En el caso del refrán mencionado, estaría indicando o señalando que el trabajo comprometido y duro tiene recompensas y además, que es bien visto y valorado por la comunidad de personas que hacen suyo ese modo de pensar, de esta forma se generarían conductas coherentes con dicho refrán.

El Modelo Mental cumple funciones, permite conocer y anticipar la realidad, en palabras de Kofman (2008), *“Imagine que, cada mañana, su mente es una “tabla rasa”, completamente limpia de recuerdos, supuestos, significados e ideas. Al salir de su casa, absolutamente todo carece de sentido. En cualquier dirección que mira usted ve grandes estructuras. También observa criaturas similares a usted mismo pero de diferentes colores y tamaños que aparecen y desaparecen a través de pequeños rectángulos que hay en las estructuras. Cajas metálicas con cuatro círculos rodantes se mueven veloces sobre ella, y se empequeñecen hasta desaparecer. Los objetos contienen criaturas parecidas a usted pero solo en la parte superior.*

*En la vida real uno no sufre esta confusión, sabe que está de pie en el frente de su casa, mirando otros edificios, por cuyas puertas la gente entra y sale. Hay personas que andan en coche por la calle asfaltada.”*

Es el modelo mental el que filtra y da significado a las percepciones, el que permite asignar sentidos, reflexionar y accionar en consecuencia.

El sujeto entiende, crea y recrea su realidad de acuerdo a su modelo mental. Es decir, que la realidad no es independiente del sujeto, no hay una realidad por un lado y un sujeto que la observa y describe por otro, quien observa y describe al mismo tiempo crea aquello que es pasible de ser observado y descripto.

No esta demás aclarar que cada individuo tiene su propio y singular modelo mental.

En resumen, nuestras representaciones internas de cómo es el mundo y cómo funciona (Modelos Mentales) es lo que condiciona nuestros juicios, decisiones y acciones ante perturbaciones o estímulos recibidos del entorno.

## **2.2. Fuentes de los modelos mentales**

Siguiendo la línea de pensamiento de Kofman, existen cuatro fuentes de los modelos mentales, es decir, cuatro factores que influyen en la formación y constante

construcción de cada modelo mental. Estas son: la cultura, el lenguaje, la historia personal y la biología.

La cultura es definida por Edgar Schein (1982) como:

*“...un modelo de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo a medida que aprende a tratar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, modelo que ha funcionado lo suficiente como para ser considerado válido y por lo tanto para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de hacer, pensar y sentir con relación a estos problemas”*

Es decir, una serie de creencias, valores, normas, actitudes y conductas que se adquirieron históricamente por el grupo en respuesta a los desafíos del entorno y a las tensiones internas propias de las interacciones entre sujetos. Al mismo tiempo estos patrones de supuestos básicos son enseñados a los nuevos integrantes con lo cual se da una proyección y continuidad hacia el futuro. En otras palabras, lo histórico-cultural se seguirá recreando en pensamientos, acciones y realidades.

Creencias como “no tener tiempo es signo de éxito en la vida” la cual contribuiría a sostener el valor del trabajo intenso, o, “lo que importa es el resultado inmediato” que explicaría el valor del beneficio inmediato son ejemplos de estos supuestos básicos de los que habla Schein.

En el caso del Lenguaje, éste estructura la conciencia del sujeto, lo que la convierte es una fuente del modelo mental. Como indica Echeverría (1994), *“el lenguaje nace de la interacción social entre seres humanos. Es un fenómeno social, no biológico”*

Antes que comience el proceso de individualización en cada sujeto existe el lenguaje, existen sistemas de signos (gestos, sonidos, etc.) que lo preceden, consensos para designar objetos, acciones o acontecimientos en la idea de coordinar acciones con los demás. Por ejemplo, cuando nombramos a la rosa, cada uno de nosotros sabe que nos referimos a una flor de determinadas características, este nombre para esta flor existía antes que naciéramos, nos precede, y nos condiciona pues no podríamos ponerle otro nombre si quisiéramos hacernos entender por quienes nos rodean. La Rosa existe en el lenguaje, existe como distinción lingüística.

Para cada comunidad existen lenguajes distintos que condicionan el modelo mental de cada participante. Existe un lenguaje para la comunidad médica, otro para la comunidad del derecho, otro para el *management* que maneja palabras propias tales como: análisis costo-beneficio; tasa interna de retorno, punto de equilibrio, departamentalización funcional, costeo por producto, costeo por proceso, etc. Palabras que son propias de los participantes de cada comunidad y que le dan identidad.

Es necesario recordar que por siglos se ha considerado al lenguaje como un instrumento que nos permite describir lo que percibimos en el mundo. Según esta teoría vemos las cosas como son realmente y luego les aplicamos un nombre, un rótulo, una etiqueta o algún tipo de clasificación. Ante esta forma de pensar al lenguaje, la realidad esta primero y luego aparece el lenguaje para nombrarla. Se podría decir que este es un uso pasivo y descriptivo del lenguaje.

Muchos investigadores, entre ellos el filósofo Rafael Echeverría han concluido que las categorías lingüísticas no son solo "etiquetas" (descripciones) aplicadas a aquello que es percibido, sino, que por el contrario, ellas pre-condicionan y definen en primer lugar la percepción: *uno no habla de lo que ve, sino que ve aquello de lo que puede hablar*. En este sentido se pueden mencionar las palabras de Albert Einstein: "*nuestras teorías (palabras) determinan lo que medimos (descubrimos)*".

### 2.3. Algunas consideraciones necesarias sobre el lenguaje y su poder

Tal como se señaló anteriormente, en nuestra concepción tradicional, la realidad venia primero y luego el lenguaje. En la nueva concepción, el lenguaje genera realidad. *De cualquier realidad que exista más allá del lenguaje, este no puede hablar de ella*. A esto se refiere Rafael Echeverría (1996) con *Carácter Activo y Generativo del Lenguaje*.

En este marco, Echeverría habla de los Actos lingüísticos básicos y de cuál es su rol cuando se trata de resolver la siguiente cuestión: "*cuando hablamos ¿qué tiene primacía? ¿El mundo o la palabra? ¿Cuál de los dos-la palabra o el mundo- conduce la acción? ¿Cuál podríamos decir que manda?*"

Cuando podemos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que entonces es el mundo el que conduce a la palabra, estaremos ante Afirmaciones.

Cuando la palabra modifique al mundo y por lo tanto, el mundo debe adecuarse a lo dicho, estaremos ante Declaraciones.

Dentro de las declaraciones encontramos una forma especial de ésta; el **Juicio** que, como toda declaración, para que sea válido debe ser emitido por alguien con poder; este poder está sustentado en la fuerza o concedido por la comunidad, en cuyo caso se denomina autoridad.

Además, los juicios requieren un compromiso social adicional que no es necesario para todas las declaraciones. El compromiso es que los juicios estén fundados en cierta tradición.

De esta forma, los juicios no son solamente validos o inválidos, dependiendo de la autoridad o el poder de la persona que los emite; también son fundados o infundados de acuerdo a la forma como se relacionan con el pasado.

El autor de *Ontología del Lenguaje* propone que una de las consecuencias o situaciones de peligro que provienen de no saber cuál es la importancia de los juicios y cómo se fundan, tiene que ver con no hacer la diferencia entre las afirmaciones y los juicios y así dejar abierta la posibilidad de tratar a éstos como si fueran afirmaciones. Se ampliará esta idea más adelante con un caso práctico.

En cuanto a la biología como fuente del modelo mental, se refiere al sistema fisiológico que nos permite percibir lo que ocurre en nuestro entorno, así como determinados estados internos del organismo. Se habla normalmente de cinco sentidos, la vista, el tacto, la audición, el olfato y el gusto. Actualmente existe controversia sobre cuántos y cuáles son los sentidos, se habla de hasta 32 (treinta y dos), entre ellos la termocepcion (capacidad de sentir los cambios de temperatura); nocicepción (que está relacionado con nuestra capacidad de sentir dolor); propiocepción (es la conciencia de nuestro cuerpo, la capacidad de saber dónde está cada parte de nuestro cuerpo sin tener que verla o tocarla), etc.

Entonces ¿Cómo es que la biología forma el modelo mental? Al determinar aquello que el ser humano puede percibir limita también su configuración mental y con ello sus posibilidades; es sabido que hay animales que pueden percibir a través del olfato a varios kilómetros de distancia, u oír sonidos en rangos de frecuencia que a los humanos no les es posible. Aquello que no podemos percibir, no existe en nuestra conciencia ni en nuestro campo de posibilidades.

La historia personal de cada sujeto también influye en la formación del modelo mental. La raza, la identidad sexual, las creencias religiosas o espirituales, condiciones socio-económicas, el trato recibido por padres o cuidadores en la infancia y adolescencia, el primer trabajo, etc., todas estas características y otras que pertenecen a la biografía de cada individuo, conforman sus maneras de pensar y actuar. Creencias tales como “si uno no se rebela los demás lo pisan”, “es mejor mantenerse invisible para no sufrir”, “la inteligencia es la clave para triunfar en el mundo”, “la felicidad de la mujer depende de encontrar un buen hombre con quien casarse”, “la felicidad de la mujer depende de ser independiente y nunca subordinarse a un hombre”, etc., son creencias que se formaron a lo largo de la historia vital de cada persona e influyen en cada una de sus decisiones y acciones.

#### **2.4. La profecía autocumplida o Efecto Pigmalión**

Según el mito griego Pigmalión era un príncipe de Chipre que, en busca de la mujer perfecta con quien casarse, comenzó a esculpirla en un trozo de piedra. Día a día fue

dándole forma a esa roca de manera tal de ir moldeándola según la imagen que el príncipe tenía de lo que una mujer perfecta debía ser.

Logró finalmente una figura cuya belleza superaba aún a su propia imaginación. Dio a ésta el nombre de Galatea: era una escultura bellísima de la cual fue enamorándose. Al ver esto la diosa Afrodita dio vida a la estatua haciendo realidad los deseos de Pigmalión.

Esta figura mitológica ha dado lugar a un concepto fundamental en psicología que fue observado por Robert Merton y que hace referencia a la idea de lo que un pensamiento u opinión puede llegar a lograr en la creación y confirmación de una realidad. La denominada Profecía Autocumplida o Efecto Pigmalión.

Para ejemplificar se pueden mencionar algunos de los experimentos que Robert Rosenthal y Lenore Jacobson realizaron en 1968 bajo el título "Pigmalión en el aula", quienes se destacan por sus interesantes investigaciones sobre el tema.

En uno de sus experimentos, Rosenthal y Jacobson tomaron al azar una serie de alumnos de una escuela y dieron sus nombres a los profesores, informándoles falsamente que en los test habían salido superdotados, cuando la realidad era que habían salido simplemente más o menos normales. Lo sorprendente fue que, al cabo de ocho meses, dichos alumnos obtuvieron un rendimiento escolar realmente de superdotados. ¿Qué es lo que había pasado? Pues que la expectativa de los profesores y cómo se habían relacionado con dichos alumnos, había facilitado, o sea, "estimulado", el aumento de rendimiento en ellos.

Peter Senge en su obra *La Quinta Disciplina* habla de procesos reforzadores, y al respecto afirma que *"algunos procesos reforzadores son círculos viciosos donde las cosas empiezan mal y terminan peor. La crisis de la gasolina es un ejemplo típico: el rumor de que la gasolina iba a escasear indujo a la gente a ir a la gasolinera local para llenar el tanque. Cuando la gente empezó a ver hileras de coches, se convenció de que la crisis era real. Luego sobrevinieron el pánico y el acaparamiento. Todos llenaban el tanque apenas vaciaban la cuarta parte, para no ser sorprendidos por surtidores vacíos. Una corrida bancaria es otro ejemplo, así como las guerras de precios"*

Las Profecías Autocumplidas son una particular forma de creación de la realidad por parte del sujeto. Una forma que tiene sustento en el marco del modelo mental de dicho individuo.

## **2.5. Escalera de inferencias**

*"Vivimos en un mundo de creencias que se autogeneran y no se cuestionan. Adoptamos esas creencias porque se basan en conclusiones, las cuales se infieren de lo que observamos, además de nuestra experiencia del pasado"* (Peter Senge, 2004)

*“La escalera de inferencias es un modelo que representa nuestra ascensión mental desde las observaciones hasta la toma de decisiones. En el proceso agregamos suposiciones, interpretaciones, opiniones, criterios, intereses y proyecciones para llegar a una conclusión” (Fred Kofman, 2008)*

Este proceso fue observado por Cris Argyris (2009), psicólogo organizacional por la Universidad de Yale y Cornell, y consta de cuatro niveles, cada uno de los cuales va originando el siguiente. El en primer nivel están las observaciones que realiza el sujeto de lo que sucede a su alrededor, por ejemplo, ante el llamado a una reunión del equipo de ventas, uno de los integrantes llega una hora y media tarde, entra sin saludar ni mirar a nadie y se sienta en silencio, inmediatamente comienza a utilizar su celular y parece estar chateando con alguien. En un segundo nivel se dan las interpretaciones, aquí se hacen suposiciones acerca de lo que sucedió y se asignan sentidos, en el caso planteado se podría llegar a pensar que para esta persona la reunión no es de importancia y que no tiene ganas ni interés en estar ahí; en un tercer nivel aparecen las opiniones acerca del comportamiento de esta persona, aquí se podría llegar a pensar que es un/a irresponsable, que no está comprometido/a con el equipo ni con la organización, etc., y en un cuarto nivel aparecen las conclusiones y las decisiones, por ejemplo si estamos siguiendo en pensamiento del jefe del equipo que llamó a la reunión, éste podría decidir tener una conversación con el vendedor/a o aún podría pensar en una sanción. En cambio, si estamos siguiendo el pensamiento de un compañero de equipo, éste podría estar molesto o enojado por la falta de compromiso y tal vez decida no hablarle a su par por el resto del día ni coordinar ningún tipo de acción, afectando al desempeño del equipo.

Hay que señalar que existen varias posibilidades de desenlace de una escalera de inferencias pues a partir del mismo hecho observado se puede llegar a conclusiones distintas. El único dato concreto que se posee es que el o la integrante del equipo llegó una hora y media más tarde a la reunión, que no habló y que tenía una conversación por chat.

Nuestras escaleras de inferencias están condicionadas por nuestros **modelos mentales**.

### **3. Efecto Pigmalión y Problemas de Efectividad**

Aclarados los tópicos que conforman el marco teórico, es hora de explicar cómo afectan las Profecías Autocumplidas a la efectividad de empleados, equipos y organizaciones. Para esto recurriremos al ejemplo que presentan Manzoni y Barsoux en su investigación *The Set-Up-To-Fail Syndrome* del año 1998: consideremos a un empleado recientemente promovido, trasladado a un nuevo puesto o alguien a quien se le asignan nuevas tareas. Dicho empleado es etiquetado por su jefe como mediocre, tal vez porque perdió un cliente o no entregó un informe en el tiempo y la forma requeridos. El jefe



comienza a preocuparse por la baja performance del empleado y hace entonces lo que considera correcto en estos casos: dedicarle mayor tiempo y atención a esa persona, requerirle informes para su control y aprobación previa de sus trabajos. Este accionar tiene por objetivo reducir los errores del empleado y promover su mejor desempeño. Sin embargo, el empleado puede interpretar estas acciones como una falta de confianza. Con el tiempo, las bajas expectativas que siente que su jefe tiene hacia él hace que deje de tomar riesgos, de plantear soluciones novedosas y de tomar decisiones autónomas, que comience a dudar de sus propias habilidades y en consecuencia que pierda motivación.

Todo esto no hace más que corroborar a los ojos del jefe su diagnóstico inicial, tiene que trabajar con un empleado mediocre. Incrementa entonces su supervisión nuevamente, controla más y más al empleado y le asigna tareas menos importantes. Este círculo de comportamiento se sigue reforzando y generalmente termina cuando el empleado renuncia o es despedido. Los costos de este proceso se miden en años de bajo rendimiento del empleado, gasto de energía del jefe, la posibilidad de generar un mal clima entre los demás empleados del equipo, etc.

El mismo mecanismo puede aplicarse acerca de juicios o creencias del líder hacia sí mismo o de los empleados hacia sí mismos y hacia sus compañeros o superiores

¿Qué es lo que sucedió en este caso? ¿Cómo podría explicarse a través de los conceptos revisados en el marco teórico?

Para responder a esta pregunta la autora de este artículo considera que las profecías autocumplidas se pueden dividir en dos partes, a saber:

**- Primero:**

El jefe emite un juicio u opinión con fuerza de afirmación, por ejemplo, el empleado es un mediocre y genera acciones consecuentes.

Independientemente de si el juicio está fundado o no, se puede comprobar la existencia de una escalera de inferencias, pues, se seleccionan datos de la realidad: el empleado perdió un cliente o no cumplió con una fecha de entrega; y se llega a una decisión que se proyecta en acciones: decide dedicarle mayor tiempo y atención a esa persona, requerirle informes para su control y aprobación previa de sus trabajos. En el camino habrán quedado toda una serie de supuestos e interpretaciones tales como: si una persona no logra los objetivos que se le proponen es indicador de un mal desempeño o de incompetencia; las personas incompetentes o que no logran sus objetivos necesitan ser controladas con mayor intensidad.

- **Segundo:**

El momento en que el juicio que fue emitido por el jefe con fuerza de afirmación genera para el empleado una realidad que confirma a su superior.

Mediante este proceso y tomando al juicio u opinión de mediocridad como si fuese un dato o hecho de la realidad, se generan una serie de actos cuyas consecuencias se verifican en altos niveles de ineffectividad. El empleado considera que el nuevo estilo de gestión implica falta de confianza hacia él: “mi jefe no confía en mi” y comienza su propia escalera de inferencias, “puede que tenga razón, después de todo perdí a un cliente y no logré los objetivos propuestos”, “no soy confiable”, etc. Entra pues en un círculo vicioso que se retroalimenta constantemente; después de un tiempo ya no toma riesgos, no plantea soluciones novedosas y no se anima a tomar decisiones por sí mismo, pues duda de sus propias habilidades y pierde motivación.

El juicio o creencia del jefe ha queda confirmado: “trabajo con un subordinado claramente mediocre”.

### 3.1. ¿Por qué sucede esto?

Hay dos formas de explicar este proceso:

**-desde la temporalidad y fundamentación de juicios:** los juicios se emiten en el presente haciendo referencia a observaciones hechas en el pasado y se proyectan al futuro. Precisamente, la importancia de los juicios radica en que nos permiten anticipar lo que puede suceder más adelante, podemos entrar al futuro con menos incertidumbre, con un sentido mayor de seguridad, sabiendo lo que podemos esperar y, por lo tanto, restringiendo el rango de las posibles acciones futuras. Los juicios nos sirven para diseñar nuestro futuro. Nos permiten anticipar las consecuencias de nuestras acciones o las de otras personas.

El desconocimiento acerca de la importancia de fundamentar un juicio u opinión tiene como consecuencia la inflexibilidad del mismo; de esta forma, el empleado que inicialmente perdió un cliente o no entregó un informe en fecha pasa a ser un mediocre sin haber tenido en cuenta otros hechos, circunstancias o aún la posibilidad de tener una conversación que permita ampliar las posibilidades ante el problema de efectividad que se presenta. Se cierra toda posibilidad de aprendizaje y cambio y se actúa siguiendo esta línea de pensamiento.

**-desde el ciclo reforzador** mencionado por Senge (2004): nuestras creencias influyen sobre los datos que seleccionamos la próxima vez, es decir que se da un proceso reforzador en donde no se ponen en tela de juicio estas creencias (como las llama Senge),

sino que se opera en el mundo tratándolas como si fuesen certezas y permitiendo que ellas condicionen nuestras observaciones, y por lo tanto nuestras decisiones y acciones.

En el caso planteado, el juicio de mediocre se ve más y más reforzado con cada acción del jefe y su consecuencia en el empleado. Es una especie de círculo vicioso. Nótese que este mecanismo de ciclo reflexivo en realidad es muy parecido al anterior, es decir, una expectativa (juicio según Echeverría o creencia sobre el mundo según Senge) condiciona nuestras decisiones posteriores y las transforma en realidad.

#### **4. Conclusiones y recomendaciones para la acción efectiva**

Llegados a esta instancia podemos entender porqué las profecías autocumplidas son importantes para líderes y equipos en las organizaciones. Cualquier juicio u opinión respecto de los demás o incluso de sí mismo/a puede ser el comienzo de un proceso de las características mencionadas. Considerar que cierto compañero/o está descomprometido con el trabajo o que no le gusta, o al contrario, creer que es muy comprometido y que nunca nos va a fallar como parte del equipo, afecta al proceso de coordinación de acciones que realicemos con dicho personaje. Si los empleados creen que sus gerentes son ineptos esto influirá en sus conductas de tal forma que cada fallo de dicho gerente sólo va a acrecentar la etiqueta de inepto y tal vez en este proceso de reforzamiento se dejen de lado los aciertos del superior; el equipo puede llegar a considerar que no puede contar con su jefe y no consultar ni acudir a él/ella.

##### **4.1. ¿Qué acciones se pueden tomar ante esta realidad?**

- ✓ Primero, es importante *saber y conocer* de la existencia de estas formas del pensamiento. El solo hecho de darnos cuenta de que podemos ser presa como líderes o como equipos de nuestras propias profecías nos pondrá en alerta sobre el accionar y las consecuencias de las mismas. Sobre todo, cuando estamos ante una profecía de consecuencias negativas.  
Si tan solo se hubiesen dado cuenta de que estaban atrapados en un círculo vicioso en el cual cada uno de los personajes cumplía un rol activo tanto al nivel del pensamiento como al nivel de las acciones, hubiera tenido una oportunidad de parar, detenerse y revisar el estado de la situación.
- ✓ Otra recomendación para la acción tiene que ver con saber diferenciar un juicio de una afirmación; y al mismo tiempo saber cuando un juicio es fundado y cuando no lo es, así como las consecuencias de la confusión de estas categorías.  
Si alguno de los dos personajes del ejemplo se hubiese percatado que estaba emitiendo juicios o creencias con fundamento insuficientes, podría haber evitado la escalada de la escalera de inferencias y luego su efecto reforzador.

- ✓ Una tercera posibilidad consiste en abrir o generar conversaciones con las personas involucradas, lo cual permitiría fundar mejor los juicios y descender la escalera de inferencias.  
Esta es una consecuencia de las anteriores, una conversación entre los protagonistas de este caso hubiese dado el espacio suficiente para tomar otras acciones: el jefe pudo haber preguntado qué pasó ante el primer síntoma de ineffectividad, quizás podría haber ofrecido ayuda o haber preguntado al empleado qué necesitaba para el logro de sus objetivos. Lo mismo vale para el empleado, cuando perdió al cliente o cuando notó un mayor control por parte de su superior, pudo haber pedido una conversación con él y solicitar ayuda o saber por qué estaba siendo más controlado que sus compañeros, pudo haber manifestado su incomodidad ante esta situación o haber pedido retroalimentación efectiva.
- ✓ Por último, tener en cuenta que los supuestos, prejuicios, interpretaciones, opiniones y conclusiones están condicionados por los modelos mentales de cada uno/a. Bueno es aquí recordar la frase de El Talmud: “*No vemos las cosas como son sino como somos*”. Cada uno de los personajes estaba viendo realidades distintas. Una conversación entre ambos podría haber permitido la posibilidad de aunar objetivos, juicios y conclusiones acerca de lo que se esperaba del empleado.

## 5. Conclusiones

A lo largo del texto y a través de los casos se puede observar la importancia para líderes, empleados y equipos de las profecías autocumplidas y como afectan al logro de objetivos dentro de la organización.

La posibilidad de analizar el origen de este proceso del pensamiento permite ser consciente de su accionar y consecuencias en el ámbito organizacional.

Las recomendaciones para la acción permitirán tener herramientas de crecimiento y desarrollo profesional para quienes las utilicen.

## Referencias bibliográficas

### LIBROS

Kofman Fred (2008): *Metamanagement. Tomos I y II*. Ed. Grito Sagrado. Buenos Aires

Luhmann Niklas (1996): *Confianza*. Ed. Anthropos. México.

Maturana, Humberto y Varela, Francisco (1984): *El Árbol del conocimiento*. Ed. Universitaria, Santiago.

Farias, M. 2017. Enemigos de la efectividad laboral y el logro de objetivos: profecías autocumplidas. *Red Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales, Vol. 04 N° 06*: 26-38.

---

Schein, E.H. 1982. *Psicología de la organización*. Editorial Prentice Hall.

Senge Peter. 2004. *La Quinta Disciplina*. Ed. Granica. Buenos Aires

#### CAPÍTULOS DE LIBRO

Echeverría Rafael. 1994. Los actos lingüísticos básicos. Sobre los juicios. En *Ontología del lenguaje*. Ed. Patagónicas Chilenas. Santiago de Chile. pp 67-132

Senge Peter. 1995. Modelos Mentales. En *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ed. Granica. Buenos Aires. pp. 245-304

Echeverría Rafael. 1994. Los actos lingüísticos básicos. Sobre los juicios. En *Ontología del lenguaje*. Ed. Patagónicas Chilenas. Santiago de Chile. pp 67-132

#### DOCUMENTOS TOMADOS DE INTERNET

Manzoni Jean-François, Barsoux Jean-Louis (1998): *The Set-Up-To-Fail Syndrome*. Harvard Business Review. Disponible en <https://hbr.org/1998/03/the-set-up-to-fail-syndrome>

Rosenthal Robert, Jacobson Lenore.1968. *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils intellectual development*. Hold. Rinehart and Winston, New York. Disponible en [https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/psyifp/aeechterhoff/sommersemester2012/schlusselstudiendersozialpsychologiea/rosenthal\\_jacobson\\_pygmalionclassroom\\_urbrev1968.pdf](https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/psyifp/aeechterhoff/sommersemester2012/schlusselstudiendersozialpsychologiea/rosenthal_jacobson_pygmalionclassroom_urbrev1968.pdf)