



**ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN GERENCIAL  
DIPLOMADO EN DIRECCION ESTRATEGICA**

**ARTICLO CIENTIFICO:**

**ANALIS DEL EFECTO PIGMALION EN EL BANCO CAJA SOCIAL Y BBVA  
SUCURSAL LA MATUNA CARTAGENA**

**Autores:  
LIZETTE DURAN  
ANDRES CORONADO**

**CARTAGENA DE INDIAS, 15 DE NOVIEMBRE 2014**

## **ANALIS DEL EFECTO PIGMALION EN EL BANCO CAJA SOCIAL Y BBVA SUCURSAL LA MATUNA CARTAGENA**

### **RESUMEN**

La percepción que se tenga de una persona es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los colaboradores en las empresas. Según el análisis realizado en el Banco Caja Social y BBVA, sucursal la Matuna, en la ciudad de Cartagena, muestran que cuando existe una percepción positiva de las personas a pesar de que no tengan habilidades desarrolladas, mejora el compromiso de estas con la organización, logrando alcanzar los objetivos.

### **PALABRAS CLAVE:**

Percepción

Habilidades

Actitudes

Comportamiento

### **RESUMEN INGLÉS**

The perception we have of a person is a key variable for understanding the attitudes and behavior of employees in enterprises. According to analysis on BBVA and Caja Social Bank, Matuna branch in the city of Cartagena, show that when there is a positive perception of people despite not having developed skills, a

commitment to improving these with the organization, managing to reach the objectives .

#### KEYS WORD

Perception

Skills

Attitudes

behavior

#### INTRODUCCIÓN

Desde que nacemos somos altamente influenciados por nuestros padres y por las personas de que nos rodean, somos el resultado de esa relación. Tenemos el poder de influir en el comportamiento de las personas con lo que decimos y expresamos. Pero no solamente nuestro comportamiento es reflejo de la vida que hayamos tenido con nuestra familia o las personas más allegadas, cuando ingresamos al mercado laboral nos damos cuenta de que nuestros líderes ayudan a construir parte de nuestro éxito profesional. Muchos caemos en ese grave error de tratar a los demás dependiendo de la manera como los veamos, si son capaces o no de realizar cierta labor, sin tener en cuenta las habilidades no desarrolladas de cada persona, y del potencial que pueda tener. Lo que creemos que somos eso reflejamos y si tenemos a una persona influyendo negativamente, podemos llegar al punto de ser lo que esa persona cree que somos, sin tener en cuenta todo el potencial tan grande que tiene todo ser humano de superar incluso hasta sus propios límites.

La confianza que los demás tengan sobre las personas les da alas para alcanzar los objetivos más difíciles. Ésta es la base del efecto Pigmalión como principio de actuación a partir de las expectativas ajenas. Las

predicciones tienden a realizarse cuando existe un fuerte deseo que las impulsa.

Hoy en día es una realidad el hecho de que se le da demasiada importancia a la percepción que tienen unas personas de otras y lo que se puede esperar de ellas, es por esta razón que realizan grandes esfuerzos por conseguir la aprobación de quienes manejan sus vidas.

Con este trabajo se pretende analizar el efecto Pigmalión en el comportamiento de los colaboradores de los Banco Caja Social y BBVA sucursal Matuna de la ciudad de Cartagena.

## MARCO TEORICO

La percepción que se tiene sobre las personas recibe el nombre de Efecto Pigmalión, <sup>1</sup>en procesos de dirección de personal, ocupa un lugar preponderante en los resultados finales de cualquier sector: productivo, empresarial, educativo y familiar ya que las profecías, que tienden a cumplirse, inferidas por un director hacia sus subalternos, llega a destruir habilidades por expectativas falsas y rediseñan las características positivas en el potencial integral de funcionarios que pudieran inclusive iniciar su vinculación con sentido de pertenencia y compromiso. Esto va en contravía con los objetivos de la inversión dadas por la alta gerencia.

Esta teoría abarca todos los aspectos, lo personal, social, laboral, entre otros que se explicaran a continuación.

La confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos alas para alcanzar los objetivos más difíciles. Ésta es la base del efecto Pigmalión, que la psicología encuadra como un principio de actuación a partir de las expectativas

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estilo-gerencial-efecto-pigmalion.htm>

ajenas. Las profecías tienden a realizarse cuando existe un fuerte deseo que las impulsa.

Es una desafortunada realidad el hecho de que damos demasiada importancia a como nos ven y que esperan de nosotros y hacemos grandes esfuerzos por conseguir la aprobación de quienes permitimos manejen nuestra vida. Estamos siendo tocados por el efecto Pigmalión y terminamos navegando en el proceloso mar de lo que creen que somos, lo que queremos ser y lo que realmente somos.

En todos los grupos sociales, la tradición cultural asigna normas de comportamiento a las que se espera que se adapten sus miembros.

Generalmente implícitas, estas normas imponen códigos de conducta que no es fácil rehuir, por ejemplo, el que una mujer deba tener gestos delicados o que si la familia de una persona es adinerada, entonces esa persona debe vivir en una casa lujosa. Lo que empieza como una imitación por parte de los hijos de lo que hacen sus padres se convierte en su propio modo de ser. Se puede decir entonces, que somos lo que los demás esperan que seamos.

<sup>2</sup>El sociólogo Merton, en 1948, aplicó este concepto al ámbito sociológico, idea que podría explicar parte de la crisis económica actual. Este autor dice que el miedo a una quiebra bancaria, en un inicio sin fundamento, lleva a que los ciudadanos retiren sus depósitos de dicho banco por lo que, efectivamente, lo llevan a la quiebra.

También aplica dicho concepto a los prejuicios sociales desde el mismo planteamiento y crece y se desarrolló la sociedad del consumerismo, por influencia social y presión del estatus esperado y perseguido.

---

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estilo-gerencial-efecto-pigmalion.htm>

El efecto Pigmalión desde la perspectiva de la teoría de la profecía autorrealizada, la entendemos como uno de los factores que influyen en la motivación de los alumnos en el aula.

Aparentemente parece que es un efecto mágico, pero no lo es, lo que ocurre es que los profesores formulan expectativas acerca del comportamiento en clase de diferentes alumnos y los van a tratar de forma distinta de acuerdo con dichas expectativas. Es posible que a los alumnos que ellos consideran más capacitados les den más y mayores estímulos, más tiempo para sus respuestas, etc. Estos alumnos, al ser tratados de un modo distinto, responden de manera diferente, confirmando así las expectativas de los profesores y proporcionando las respuestas acertadas con más frecuencia.

Si esto se hace de una forma continuada a lo largo de varios meses, conseguirán mejores resultados escolares y mejores calificaciones en los exámenes, esto es, cumplen con la profecía autorrealizada.

Transmutar nuestra percepción del “mal alumno”, para convertirlo en “bueno”, pudiera generar un cambio de actitud de doble beneficio donde gana el alumno y la institución, pero este es un tema de alta pedagogía.

Si un empleado recibe la continua aceptación de su jefe, es muy posible que éste exhiba un alto desempeño en sus funciones y por tanto su rendimiento sea más alto, a la vez que efectivo.

Si por el contrario, sus capacidades son siempre cuestionadas por parte del superior, la actitud indiferente y desmotivación por parte del subordinado vaya aumentando, lo que incuestionablemente conllevará una disminución de la cantidad y calidad de su trabajo.

En el mundo de la empresa, el Efecto Pigmalión viene a significar que todo jefe tiene una imagen formada de sus colaboradores y les trata según ella; pero lo más

importante es que esa imagen es percibida por el colaborador aunque el jefe no se la comunique.

De tal manera que cuando es positiva, todo va bien, pero cuando es negativa, ocurre todo lo contrario.

Desde la gerencia para un líder, esta debe ser su más delicada consideración.

La gerencia entendida y ejercida desde la arista del Líder, debe lograr a través de las personas los resultados esperados por la dirección general y la junta directiva.

Esto es la consolidación de estrategias y procesos que lleven a la creación de valor y por ende el fortalecimiento financiero, la creación de riqueza, el sostenimiento del empleo y el desarrollo permanente de la capacidad competitiva.

Su función primaria es su auto capacitación y el fortalecimiento determinante en su capacidad de:

- Autocrítica, Respeto mutuo.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Conocimiento integral de las habilidades empresariales a su disposición.
- Inmejorable conocimiento de las personas (funcionarios) y sus motivaciones.
- Medir las consecuencias implícitas en sus decisiones.
- Técnicas de comunicación.
- Comportamiento dentro de la más estricta transparencia.
- Justicia intachable, pertinente y asertiva.
- Mejora continua desde su capacidad investigativa.
- Directivos que decretan el fracaso de sus funcionarios.

Tratadistas e investigadores del proceso administrativo empresarial hablan ya de: "La administración perversa de las organizaciones".

"Los jefes son culpables o cómplices de los errores y de la falta de buenos resultados de sus subordinados".

Esto fue corroborado por un estudio de varios años de este comportamiento que se le denominó: "síndrome del condenado a fracasar", donde se demuestra que los directivos hacen profecías de sus funcionarios y a los que han decidido que son malos, los empujan a que cumplan su profecía y se complacen en ello en expresiones como: "se lo dije", "lo vaticine desde el principio", "nada se escapa a mi olfato".

El tema se tocó posteriormente en la literatura del Management.

En 1967, el profesor de Harvard J. Sterling Livingstong, publicó en Harvard Business Review, su célebre artículo: Pígalión en Management, considerado un clásico dentro de los textos de Administración, en el cual destaca como las malas expectativas que los directivos tenían sobre sus colaboradores impactaban generalmente de forma negativa en como respondían las directrices.

Lógicamente se afectaba el nivel del logro de los resultados esperados, se hacía evidente pues la teoría de las profecías autocumplidas a las que Merton se refirió, corroborando lo que se ha venido llamando "el efecto Pígalión".

Recordemos la obra de George Bernart Show – Pígalión – donde un sofisticado profesor inglés, encuentra una florista pobre, mal hablada y sin costumbres cuyas características animan a hacer una apuesta con un amigo y es educarla hasta convertirla en una dama de sociedad. Como sabemos, después de un intenso periplo, lo logra y le dice a su amigo: "Como ves la única diferencia que existe entre una señora y una florista, aparte de las cosas que cualquiera puede ver,



(como vestido y forma de hablar) no esta en la forma de comportarse sino en la forma de ser tratada”.

Es este un mensaje claro para los directivos y profesores que pueden determinar la calidad de desempeño de sus subalternos, desde el trato que les otorga de manera sincera y proactiva.

Una persona se puede convencer de su inferioridad por continuos golpes a su auto estima.

Ante un caso muy frecuente como el de un funcionario etiquetado como problemático o no competente, su jefe puede haberlo señalado como candidato al fracaso permanente, pues sus pre-juicios hacen que la forma de revisar su trabajo, evaluarlo y tratarlo sean mucho más duros, exigentes y pormenorizados comparados con los que hace con otros de sus subalternos que ha logrado sus mejores expectativas.

Toda persona responde de acuerdo a la forma como es tratada, el funcionario finalmente asume actitudes de rechazo a través de una resistencia activa y agresiva o pasiva y difícil de detectar y diagnosticar.

En este orden de ideas se repite el ciclo y el gerente cree tener la razón pues el trabajador desde su esfuerzo por demostrar lo contrario o mostrar su frustración, sigue trabajando en desmedro de su productividad esperada.

Surge así una especie de alquimia moral que aparece cuando una misma conducta es valorada de manera diferente, según la persona que la ejerza.

Los filtros que impiden ver la bondad en lo bueno y propician exagerar la maldad en lo malo. “En mi veo firmeza lo que en ti percibo como obstinación y en tus amigos como terquedad”.

Muchos gerentes imponen su propio concepto de persona en las organizaciones a su cargo, esto derivado de sus diversos valores, prejuicios e intereses y la forma como los priorizan.

Este concepto se ve reflejado en cada una de sus decisiones y marca la pauta de cómo serán las reglas de juego empresariales, lo que podemos percibir en la cantidad y calidad de participación que se da en las decisiones al personal inmerso en el proceso de las decisiones que afectan al grupo productivo, en el tipo de resultados que se priorizan y premian a través de los sistemas de incentivos por resultados, con ciertos comportamientos que se ignoran y que casi nunca se castigan.

“El jefe difícilmente reconoce su participación en las actitudes negativas de sus subalternos”. Desafortunadamente la falta de conciencia respecto a la propia participación en dichos efectos imprevistos y al rol que los directivos ocupan en la forma como dichos eventos suceden ignorando no asumiendo totalmente la responsabilidad implícita, lo que produce generalmente consecuencias perversas para todo el equipo organizacional.

### **<sup>3</sup>Proceso de la profecía auto cumplida**

1. Idea de la persona = Valoración inicial de las capacidades del otro
2. Las expectativas que se forman de dicha persona = Pre-Juicios sobre su comportamiento.
3. Trato que se le da = Acciones omisiones = Trato ambiguo – incertidumbre
4. Percepción respuesta = Aceptación – Participación selectiva – Rechazo= agresión – demanda –resistencia pasiva.

Las consecuencias imprevistas comienzan por severas deficiencias en el proceso previo a una decisión o en el criterio con el cual se decide cuando se ignoran

---

<sup>3</sup> <http://lifeder.com/que-es-la-profeca-autocumplida/>

ciertos aspectos relevantes que no fueron valorados, por repetición de malos hábitos adquiridos, no confrontación de juicios y supuestos con la realidad.



## CONCLUSIONES

En las empresas cuando los gerentes tratan a su equipo comercial como Vendedores de alto rendimiento, estos tratan de alcanzar lo que se espera de ellos de acuerdo a la expectativa que se tiene de ellos. Pero cuando ellos tienen un historial de bajo rendimiento en su productividad, son tratados por sus líderes como incapaces para alcanzar las metas exigidas, esta expectativa negativa también se convierte en una profecía que influye al incumplimiento.

Hace unos días se analizó la efectividad de los gerentes de los bancos Caja Social y BBVA sucursal Matuna, de la ciudad de Cartagena. Los gerentes realizaron la verificación del cumplimiento de metas a fin del mes de Octubre y los gerentes tomaron las siguientes actitudes, el de la entidad BBVA fue una persona motivadora, se expresó ante el Gestor Comercial que el siguiente mes sería mejor, que se iban a organizar mejor para el cumplimiento de las metas el próximo mes, y

el Gerente del banco Caja Social tuvo una aptitud diferente donde no felicitó a sus colaboradores por los buenos resultados obtenidos en algunas líneas de crédito, solo se enfocó en las líneas de crédito en donde el resultado no había sido el esperado, desmotivando por completo al equipo comercial. Lo que hace el Gerente del banco Caja Social es desmotivar a todos los empleados con su trato y hacen que tengan un concepto erróneo de ellos mismos, que los lleva siempre al no cumplimiento de las metas.

En conclusión el sector financiero no ha desarrollado gerentes efectivos que tengan la capacidad de obtener el mayor potencial de sus colaboradores para lograr alcanzar las metas esperadas por la compañía.

Muchas entidades financieras están incurriendo en gastos directos e indirectos producto de la rotación de su personal, y adicionalmente contribuyen a las actitudes negativas de los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa.

Un gerente no solo debe moldear las expectativas y la productividad de sus colaboradores, a la vez este debe influir en sus actitudes hacia el trabajo y hacia sí mismos.

Si el gerente es incapaz de transformar la mentalidad de manera positiva de sus empleados, deja graves cicatrices en las carreras de los nuevos empleados y gerentes, perjudica su propia estima y distorsiona su imagen de sí mismo como seres humanos.

Pero si tiene suficiente capacidad y altas expectativas de quienes lo acompañan ejerciendo su labor en la gerencia, este logrará aumentar la confianza que tengan ellos mismos, desarrollará sus habilidades, y su productividad será alta.

## 6. REFERENCIAS

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/estilo-gerencial-efecto-pigmalion.htm>

[http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR26010-06.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR26010-06.pdf)