



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**“PUNTOS CLAVE DURANTE UNA  
ENTREVISTA MÉDICO-REPRESENTANTE  
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS”**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA:**

**MOISÉS ALVARENGA BARAJAS**



**MÉXICO D.F.**

**2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO**

**PRESIDENTE: LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA**

**VOCAL: ALEJANDRO LEÓN ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ**

**SECRETARIO: CARLOS GALDEANO BIENZOBAS**

**1er SUPLENTE: ALFONSO MIERES HERMOSILLO**

**2do SUPLENTE: GIOVANA VILMA ACOSTA GUTIÉRREZ**

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ LA TESIS:**

**FACULTAD DE QUÍMICA, UNAM.**

**ASESOR DE TESIS:**

**LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA**

\_\_\_\_\_

**SUSTENTANTE**

**MOISÉS ALVARENGA BARAJAS**

\_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria y vivir cada uno de los momentos relacionados con mi formación personal y académica.

A mi madre, por todo su incondicional apoyo y cariño que siempre me ha brindado durante este periodo como estudiante y durante todas las etapas de mi vida.

A mi hermano, por tener confianza en mí y por todos los consejos que me han ayudado a ser mejor.

A Gemma, por toda su ayuda, paciencia y cariño en estos últimos años, gracias por estar junto a mí.

A todos los miembros del jurado por su valioso tiempo y atención que dedicaron a la revisión de este trabajo.

A mi asesor de tesis León Coronado por brindarme su confianza y apoyo en este último paso para la culminación de mi carrera universitaria.

A mis amigos Arturo, Marco, Heyner, Oscar, Iván, Ángel, Sandra, Ulises, Ismael, Beto, Alex, Karina, Eva, Luis, Miguel, Sergio, Pablo, Erick, José y Olga por compartir conmigo inolvidables momentos a lo largo de este camino.

Al entrenador Roberto por el apoyo que me brindó durante mi estancia en el equipo de basketball de la facultad.

A la memoria de mi primo Marco (Q.E.P.D.)

A todas y cada una de las personas que hicieron esto posible, aprovecho este espacio para decirles muchas gracias.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1: LA MOTIVACIÓN</b>	3
1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	5
1.2 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor	7
1.3 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	8
1.4 Teoría de las tres necesidades de David McClelland	10
1.5 Teoría ERC de Clayton Alderfer	12
1.6 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke	13
1.7 Teoría de las expectativas de Víctor Broom	15
1.8 Teoría del reforzamiento de Frederic Skinner	17
<b>CAPÍTULO 2: LA PERSONALIDAD</b>	18
2.1 El Eneagrama	19
2.2 Las triadas	21
2.3 El tipo básico de la personalidad	23
2.4 El continuum de rasgos	24
2.5 Tipos de personalidad en la triada del sentir	25
2.5.1 El tipo dos: El ayudador	25
2.5.2 El tipo tres: El buscador de estatus	26
2.5.3 El tipo cuatro: El artista	27
2.6 Tipos de personalidad en la triada del hacer	28
2.6.1 El tipo cinco: El pensador	28
2.6.2 El tipo seis: El lealista	29
2.6.3 El tipo siete: El generalista	29
2.7 Tipos de personalidad en la triada del relacionarse	30

2.7.1	El tipo ocho: El líder	30
2.7.2	El tipo nueve: El pacificador	31
2.7.3	El tipo uno: El reformador	32
2.8	El ala	33
2.9	Direcciones de integración y desintegración	33

### **CAPÍTULO 3: LOS METAPROGRAMAS** 36

3.1	Metaprogramas cognitivos y de tratamiento de información	38
3.1.1	Marco de referencia	38
3.1.2	Línea temporal	38
3.2	Metaprogramas afectivos/actitudinales/relacionales	39
3.2.1	Evaluación	39
3.2.2	Dirección	39
3.2.3	Vinculación	39
3.3	Metaprogramas de percepción/comunicación	40
3.3.1	Preferencias e interés	40
3.3.2	Campo de atención	41
3.3.3	Sistemas sensoriales	41
3.4	Modelos “Acercarse a” y “Alejarse de”	42
3.5	Modelos “Interno” y “Externo”	42
3.6	Patrón Switch	43

### **CAPÍTULO 4: APLICACIONES** 47

4.1	El representante médico	47
4.2	Rapport	48
4.3	Calibración	52
4.4	Claves de acceso ocular	53
4.5	Predicados lingüísticos	55

4.6	Caso 1	57
4.7	Caso 2	58
4.8	Caso 3	59
4.9	Caso 4	60
4.10	Caso 5	61
4.11	Caso 6	62
4.12	Caso 7	63
<b>CONCLUSIONES</b>		65
<b>REFERENCIAS</b>		67
<b>GLOSARIO</b>		69

## INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo la mayoría de las industrias han ido cambiando de diferentes maneras, por ejemplo: el modo de posicionarse dentro del mercado. Este es el caso de la industria farmacéutica, que con la necesidad de seguir incrementando sus ventas crea a los representantes médicos quienes sirven como enlace entre los laboratorios farmacéuticos y los profesionales de la salud. La importancia que tiene el representante médico es que el adecuado o incorrecto desempeño de sus habilidades en la entrevista con el médico dentro del consultorio, impactará de manera positiva o negativa las ventas del portafolio de productos del laboratorio farmacéutico.

El representante médico no solo debe tener los conocimientos científicos suficientes acerca de los medicamentos que está promocionando, sino que además debe tener la capacidad de transmitir estos conocimientos de tal manera que el médico reciba adecuadamente el mismo mensaje que se le quiere comunicar y adicionalmente resolver sus inquietudes.

Teniendo esto en cuenta, la industria farmacéutica está en una constante búsqueda de personal preparado para el desempeño de estas actividades. Hoy en día los laboratorios farmacéuticos se acercan más, a personas preferentemente del área química, con orientación al cliente y que tengan desarrolladas habilidades de comunicación y asertividad. Debido a que este tipo de personas cuentan con cualidades profesionales y humanas específicas para desempeñar este tipo de tareas. Tal es el caso del ingeniero químico, que debido a su formación puede comprender con mayor facilidad algunos conceptos científicos que son necesarios en el día a día del representante, ya que los ha estudiado con anterioridad y está familiarizado con el uso de estos, por ejemplo: los mecanismos de acción de los fármacos, tiempo de vida media, concentraciones máximas, etc. Además, posee el ingenio para optimizar procesos en el desarrollo de sus actividades diarias para ser más eficiente y cuenta con la capacidad analítica para interpretar reportes



numéricos, lo cual le da la posibilidad de conocer más a detalle el mercado, ser más estratégico y poder realizar una mejor toma de decisiones. Por otro lado también tiene habilidades de comunicación, informativas y persuasivas. Toda esta serie de factores en conjunto, hacen que el ingeniero químico cumpla con el perfil adecuado para desempeñar esta labor.

Ahora bien, cumplir con el perfil no garantiza un desempeño exitoso como representante médico en el ámbito profesional, ya que no solo basta con tener las habilidades antes mencionadas para incrementar la productividad en las ventas. Además, es importante conocer las estrategias que permiten tener un mayor acercamiento con los clientes, de tal manera que se pueda conocerlos más tanto en el ámbito profesional como en lo personal, lo cual llevará a una mejor relación médico-representante. Este mayor conocimiento del médico permitirá descubrir las necesidades particulares de cada uno de ellos y poder ofrecer la solución más adecuada para satisfacer estas necesidades.

Con la finalidad de incrementar las ventas, es muy importante estudiar y conocer todos estos puntos clave y estrategias que se deben de tomar en cuenta durante una entrevista con el médico para obtener los resultados deseados.

El objetivo de este trabajo es brindar herramientas efectivas para que el representante médico pueda lograr una mejor interacción con todos y cada uno de sus clientes (en este caso los profesionales de la salud). A través de la identificación y reconocimiento de factores como la personalidad de un individuo y la afinidad a ciertos metaprogramas con los cuales este percibe el mundo. Lo que permitirá establecer cuál es la mejor manera de interactuar con el médico; desde como presentarle la información hasta como “venderle” una idea o producto. Logrando de esta modo una entrevista exitosa, que al final se verá reflejada en el incremento de las ventas del representante.

## **CAPÍTULO 1**

### **LA MOTIVACIÓN**

La motivación es el concepto que utiliza la psicología para explicar el comportamiento, es decir, se refiere a la causa de la conducta.

La motivación se define como el campo de estudio de un proceso multideterminado que energiza y direcciona el comportamiento.

El concepto de motivación se utiliza para explicar diferentes efectos, que pueden constatarse en el comportamiento observable de una persona, efectos tales como:

- El Inicio de un comportamiento o comienzo de una nueva actividad.
- El mantenimiento de un comportamiento o persistencia de una actividad en curso.
- La dirección u objetivo que tiene el comportamiento.
- La intensidad o fuerza con que se realiza un comportamiento.
- La finalización o terminación de un comportamiento.

La palabra motivación viene del latín *movere* que significa mover.

La motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad y le hace desarrollar una conducta determinada.

La motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo, relativamente autónomo y creador de la personalidad, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano en su constante transformación con la actividad

externa y como consecuencia, regulan la dirección y la intensidad o activación del comportamiento y se manifiestan como actividad motivada.

Motivación es algo interno que se halla dentro del propio sujeto y que le hace moverse para conseguir lo que le interesa.

La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación es la fuerza que impulsa hacia el desarrollo de una acción.

La motivación es el resultado de la interacción entre una persona y una situación.

Por motivación se entiende la compleja integración de complejos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección, la intensidad y el sentido del comportamiento.

La motivación es un reflejo de la realidad y una expresión de la personalidad.

En la motivación participan los procesos afectivos (sentimientos<sup>1</sup> y emociones<sup>2</sup>), las tendencias (voluntarias e impulsivas) y los procesos cognoscitivos (sensopercepción, pensamiento, memoria, etc.). Los afectivos y las tendencias ocupan la función más importante en ella.

---

<sup>1</sup> *Sentimiento*: Es un estado psíquico, cognitivo y afectivo; estado afectivo que tiene como referente una representación. El sentimiento es duradero.

<sup>2</sup> *Emoción*: Es un proceso y estado afectivo que revelan la manera subjetiva de afrontar la realidad. La emoción puede llegar a ser breve y repentina.

## 1.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow

A partir de su trabajo como psicólogo clínico, Abraham Maslow<sup>3</sup> desarrolló una visión amplia de la motivación individual. La jerarquía de las necesidades de Maslow coloca las necesidades humanas en un modelo en forma de pirámide. A continuación se describen los cinco niveles de necesidades:

- *Necesidades fisiológicas:* En el primer nivel se encuentran las necesidades corporales básicas, como la necesidad de agua, aire, alimento, descanso y otras necesidades físicas.
- *Necesidades de seguridad:* En segundo lugar se encuentran las necesidades que se relacionan con obtener un ambiente seguro (seguridad y protección al daño físico y emocional) que no amenace el bienestar, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
- *Necesidades sociales:* Las necesidades de este nivel incluyen la necesidad de pertenecer a un grupo, la de afiliarse con otras personas. En este nivel se busca satisfacer las necesidades tales como: el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- *Necesidades de estima:* En este nivel se encuentran los factores de estima internos como respeto a uno mismo, autonomía y logros. Y los factores de estima externos como estatus, reconocimiento y atención.
- *Necesidades de autorrealización:* En la cúspide de la jerarquía se hallan las necesidades de autorrealización y desarrollo personal. Donde el individuo busca crecer hasta el máximo donde lo permita su potencial.

---

<sup>3</sup> Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) nació en Brooklyn, New York. Fue un psicólogo estadounidense graduado de la Universidad de Wisconsin, conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanística. En 1934 propuso una teoría sobre motivación humana conocida como: *Jerarquía de las Necesidades de Maslow*. Entre sus principales obras se encuentran: *Motivación y personalidad* (1954) y *La Psicología del Ser* (1962).

En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento. En otras palabras, conforme se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo. Por lo tanto, según Maslow, si se desea motivar a alguien se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo.

Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como *necesidades de nivel inferior* y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como *necesidades de nivel superior*. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa.



**Pirámide de Maslow**

## **1.2 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor**

Douglas McGregor postuló dos series de supuestos sobre la naturaleza de los seres humanos: la teoría X y la teoría Y. La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas y se basa en las siguientes cuatro premisas o suposiciones:

- 1. A las personas no les gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo.*
- 2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlas, controlarlas o amenazarlas con castigos para conseguir las metas.*
- 3. Las personas evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.*
- 4. Colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.*

Como contraste a estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas o suposiciones de la teoría Y, la cual ofrece un punto de vista positivo:

- 1. Las personas pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.*
- 2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.*
- 3. La persona común puede aprender a aceptar y a solicitar responsabilidades.*
- 4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras esta muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.*

McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.

La teoría X suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos y la teoría Y suponía que las necesidades de nivel superior eran las dominantes. McGregor mismo apoyó la creencia de que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto, propuso que la participación en la toma de decisiones, los trabajadores responsables y desafiantes y las buenas relaciones grupales podrían maximizar la motivación de los empleados.

### **1.3 Teoría de la Motivación e Higiene (de los dos factores) de Herzberg**

La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg<sup>4</sup> propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la pregunta: ¿Qué desean las personas de sus trabajos?. Pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos.

Herzberg concluyó en su análisis que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción en el trabajo. Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a

---

<sup>4</sup> Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo estadounidense y uno de los hombres más influyentes en la gestión empresarial. Es reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la *Teoría de la Motivación e Higiene*. La publicación en 1968 de su obra "*One More Time, How Do You Motivate Employees?*" continúa siendo uno de los libros de referencia más solicitados en la Harvard Business Review.

mostrar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no harían necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio (o motivador).

Según Herzberg, los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el trabajo. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominan *factores de higiene*. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

- *Factores intrínsecos*: Los factores intrínsecos son elementos motivadores o contenido del trabajo, que hacen que éste sea atractivo. La presencia de los factores intrínsecos conduce a una conducta más vigorosa y positiva. Si no están presentes los factores intrínsecos el resultado será mas bien neutral que negativo y el trabajador se sentirá indiferente, en lugar de enojado o infeliz. Estos incluyen: logros, el reconocimiento el avance, la responsabilidad, el trabajo en si mismo y las posibilidades de crecimiento personal.
  
- *Factores extrínsecos*: Los factores extrínsecos son higiénicos. Aunque mantienen la salud y son deseables, no son motivacionales. La presencia de factores extrínsecos (o de higiene) no es motivadora, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Ejemplos de factores de higiene son: el pago, el estatus y la seguridad del empleo.



Factores Intrínsecos o motivadores (fuentes de satisfacción y motivación en el trabajo)	Factores extrínsecos o de Higiene (fuentes de insatisfacción en el trabajo; neutrales en la motivación)
Interés en el trabajo mismo Responsabilidad Reconocimiento Logros Desarrollo en el trabajo Crecimiento profesional	Condiciones físicas de trabajo Políticas de la compañía Relaciones con los compañeros de trabajo Sueldo Estatus Seguridad en el trabajo

#### **1.4 Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland**

David McClelland<sup>5</sup> y sus asociados han propuesto una teoría de motivación que se basa en la premisa de que la gente adquiere o aprende ciertas necesidades de su cultura. Entre las influencias culturales se hallan la familia, los grupos de compañeros y los programas de televisión. Cuando una necesidad es lo suficientemente fuerte, impulsa a una persona a trabajar para satisfacerla. Tres necesidades clave adquiridas son el logro, el poder y la afiliación.

- *Necesidad del Logro:* La necesidad del logro es el deseo de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo. Las personas que tienen necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. La gente que tienen una fuerte necesidad de logro con frecuencia piensa como hacer mejor un trabajo. También se preocupa por encontrar formas de avanzar en su carrera. Los trabajadores que tienen una alta necesidad de logros, se interesan en los premios monetarios principalmente, como retroalimentación de qué también lo están haciendo. La búsqueda de responsabilidades es otra característica de la gente que tiene una alta necesidad de logros. También establece metas realistas, pero hasta cierto punto difíciles, corre riesgos calculados y desea ser retroalimentada sobre el desempeño.

<sup>5</sup> David McClelland (1917 – 1998) nació en Vernon, Nueva York. Se recibió como Doctor en Filosofía en Psicología experimental de la Universidad de Yale en 1941. Aunque McClelland fue más conocido por su investigación sobre la motivación (Teoría de las Necesidades), sus intereses de investigación van desde la personalidad al conocimiento. Sus publicaciones incluyen: *Alcanzar de la Sociedad* (1961), *Las Raíces de Conocimiento* (1964), *El Poder: La Experiencia Interior* (1975) y *El Motivo de Logro* (1953).

- *Necesidad de Poder:* La necesidad de poder es el deseo de controlar a otra gente, de influir en su comportamiento y de ser responsable de ellos. A los administradores que tienen una alta necesidad de poder les gusta controlar recursos como dinero y propiedades inmuebles, además de la gente. Una persona que tiene una fuerte necesidad de poder dedica tiempo a pensar en influir y controlar a otros y trata de ganar una posición de autoridad y estatus.
  
- *Necesidad de Afiliación:* La necesidad de afiliación es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otros. La gente que se motiva así se preocupa por restaurar relaciones interrumpidas y curar sentimientos lastimados. Quieren realizar trabajos que les permita una compañía cercana.

Las tres necesidades antes descritas se miden comúnmente usando una prueba proyectiva (conocida como la Prueba de Apercepción Temática o TAT<sup>6</sup>), en la que los evaluados relacionan una serie de fotografías. Cada fotografía se muestra brevemente a un sujeto, quien entonces describe una historia basada en la fotografía para luego ser evaluadas por interpretes capacitados para determinar los niveles de cada necesidad. La teoría de necesidades adquiridas ha hecho una importante contribución a la identificación de necesidades relacionada con el desempeño de los administradores.

---

<sup>6</sup> *Thematic Apperception Test* [en línea]. Disponible en: <http://www.utpsyc.org/TATespanol/> [2012, 19 de Octubre].

## 1.5 Teoría ERC de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer<sup>7</sup> revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamó a su versión Teoría ERC. Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: *existencia*, *relación* y *crecimiento*, de donde viene la denominación de la teoría ERC.

El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son las de relación: el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la parte social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de crecimiento: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Aparte de convertir las cinco necesidades en tres, la teoría ERC a diferencia de la de Maslow señala que es posible que estén en activo dos o más necesidades al mismo tiempo y si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

En la teoría ERC no se supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente. Por ejemplo; una persona puede estar motivada por la necesidad de crecimiento, aunque no estén satisfechas sus necesidades de existencia y relación, o bien las tres categorías pueden estar activas al mismo tiempo.

---

<sup>7</sup> Clayton Paul Alderfer nació en 1940 en Sellersville, Pennsylvania. Psicólogo estadounidense especialista en psicología industrial. Fue profesor de psicología en la Universidad de Rutgers. También ha sido editor de *The Journal of Applied Behavioral Science*. Entre sus obras más destacadas se encuentran: *Existence, Relatedness and Growth (1972)*, *Change Process in organizations (1976)* y *Diagnosing Race Relations in Management (1986)*.

En la teoría ERC se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta acentuado el deseo del individuo de pensar en una necesidad inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de trato social, aumentaría el deseo de más dinero o de mejores condiciones laborales. Entonces, la frustración puede originar una regresión a una necesidad inferior.

La teoría ERC afirma que la satisfacción de las necesidades de orden inferior lleva al deseo de satisfacer las superiores, pero varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la frustración del intento de satisfacer una necesidad superior puede incitar regresión a una necesidad inferior.

### **1.6 Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke**

A finales de la década de 1960, Edwin Locke<sup>8</sup> propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Es decir, las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuanto esfuerzo hay que invertir. Las pruebas respaldan abrumadoramente el valor de las metas. Más en concreto, se puede decir que las metas específicas aumentan el desempeño; las difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles y la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella.

Las metas específicas difíciles producen mayores resultados que la meta general de hacer el mejor papel. Si se mantienen constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas, se puede afirmar que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre sus avances hacia las metas, puesto que en esos comentarios se localizan

---

<sup>8</sup> Edwin A. Locke (nacido el 5 de enero de 1938) es un psicólogo estadounidense y pionero en la Teoría de la fijación de objetivos. Ha publicado más de 260 capítulos, libros y artículos. Además es miembro de la Asociación Americana de Psicología, la Academy of Management, la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional.

discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer; es decir, la retroalimentación sirve como guía del comportamiento. Pero no toda retroalimentación es igualmente poderosa. Se ha demostrado que la retroalimentación personal, por la que el empleado vigila su propio progreso es un motivador más poderoso que la retroalimentación de origen externo.

En algunos casos, las metas fijadas en conjunto incitan un mayor desempeño, mientras que en otros los individuos se desenvuelven mejor si su jefe les asigna las metas. Pero una de las principales ventajas de la participación es que se incrementa la aceptación de las metas como una finalidad deseable para la cual trabajar.

Es importante tomar en cuenta que la resistencia es mayor si las metas son difíciles. Sin embargo, si las personas toman parte en la fijación de las metas, es más probable que acepten incluso una difícil, que si se la hubiera asignado arbitrariamente el jefe. La razón es que los individuos están más comprometidos con las decisiones en las que participan.

Los individuos con mayor eficacia personal responden a la retroalimentación negativa aumentando el esfuerzo y la motivación, en tanto que los otros reducen sus empeños en la misma retroalimentación.

Además de la retroalimentación, se ha descubierto que otros cuatro factores influyen en la relación entre metas y desempeño: compromiso con las metas, eficacia personal, características de las tareas y cultura nacional.

Lo que la Teoría de la fijación de metas concluye, es que las intenciones en términos de metas difíciles y específicas, son un motivador poderoso en las condiciones apropiadas, ya que aumentan el desempeño, sin embargo, no hay pruebas de que estas metas se relacionen con el incremento de la satisfacción laboral.

## 1.7 Teoría de las Expectativas de Víctor Broom

Una de las explicaciones de la motivación más aceptadas actualmente, es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom<sup>9</sup>, ya que la mayoría de las pruebas respaldan la teoría.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera, depende de la fuerza de una expectación, de que el acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En otras palabras, la teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le hará ganar recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. Por lo tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. *Relación de esfuerzo y desempeño.* Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación de desempeño y recompensa.* Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le trae el resultado deseado.
3. *Relación de recompensa y metas personales.* Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para el.

La teoría de las expectativas explica por qué tantos trabajadores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario. Esto se hace evidente cuando se ahonda en las tres relaciones postuladas.

---

<sup>9</sup> Víctor Vroom nació el 9 de agosto de 1932 en Montreal, Canadá, es profesor de la escuela de negocios en Yale School of Managamen. Es conocido por su trabajo sobre la teoría de la expectativas de motivación. Sus obras más conocidos son: *Trabajo y Motivación (1964)*, *El Liderazgo y la Toma de Decisiones (1973)* y *El Nuevo Liderazgo (1988)*. También ha sido un consultor para una serie de empresas como G.E y American Express.

En primer lugar, si doy mi mayor esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados, la respuesta es negativa. ¿Por qué? Por que sus habilidades son insuficientes, lo que significa que por mucho que se esfuerzen, no es probable que sean grandes realizadores. Porque el sistema de evaluación de la empresa puede estar diseñado para evaluar factores que no atañen al desempeño, como la lealtad, iniciativa y valor, lo que implica que esforzarse más no mejorará por fuerza la evaluación. Todavía otra posibilidad es que el empleado, con razón o sin ella, piense que su jefe no lo quiere. En consecuencia, espera que la evaluación sea mala cualquiera que sea su esfuerzo. En estos ejemplos se indica que un origen posible de la falta de motivación de los empleados es que piensan que no importa cuánto se esfuerzen, tienen pocas probabilidades de obtener una buena evaluación de desempeño.

Muchos empleados consideran que la relación entre desempeño y recompensa es vaga. Esto es, por que algunas organizaciones recompensan muchas cosas aparte del desempeño, como cuando se asigna un salario con base a la antigüedad, cooperación o relaciones en la empresa. Un empleado se esfuerza con la esperanza de obtener un ascenso y lo que consigue es un aumento. O el empleado quiere un puesto más interesante y estimulante y recibe sólo unas palabras de ánimo. O redobla sus esfuerzos para que lo manden a la oficina de la compañía en París pero lo mandan a Singapur. Estos ejemplos ilustran la importancia de adaptar las recompensas a las necesidades de los trabajadores. Algunos suponen equivocadamente que todos los empleados quieren lo mismo e ignoran los efectos estimulantes de diferenciar las recompensas.

La clave de la teoría de las expectativas está en comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. En la teoría de las expectativas se reconoce que no hay un principio universal para explicar las motivaciones de todos. Aparte, entender qué necesidades quiere cubrir una

persona, no garantiza que perciba que un desempeño elevado lleva automáticamente a satisfacerlas.

### **1.8 Teoría del Reforzamiento de Frederic Skinner**

El psicólogo Frederic Skinner<sup>10</sup> postuló la teoría del reforzamiento, que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Esta teoría propone que la conducta es causada por el ambiente. No hay que preocuparse de los hechos mentales, pues el control del comportamiento esta en los reforzadores: cualquier consecuencia que si sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta.

El uso de reforzadores para condicionar el comportamiento nos da muchos conocimientos sobre como aprende la gente. No podemos ignorar el hecho de que el reforzamiento como mecanismo de motivación tiene muchos partidarios. Sin embargo, en su versión más pura la teoría del reforzamiento ignora sentimientos, actitudes, esperanza y otras variables cognoscitivas que se sabe que repercuten en la conducta. De hecho, algunos investigadores recurren a los mismos experimentos que los teóricos del reforzamiento usan para respaldar su posición e interpretan los resultados en un marco cognoscitivo.

Las conductas que se exhiben en el trabajo y el esfuerzo que se asigna a cada tarea sufren el influjo de sus consecuencias. Si un trabajador es reprendido continuamente por superar a sus compañeros, es de creer que reducirá su productividad. Pero esta reducción de la productividad también puede explicarse en términos de metas, desigualdad o expectativas.

---

<sup>10</sup> Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) Psicólogo estadounidense. Obtuvo el doctorado en Psicología por la Universidad de Harvard en 1931. Postuló la Teoría del Reforzamiento basada en el condicionamiento operante. Es autor de obras como: *Las Conductas de los Organismos* (1938), *Ciencia y Conducta Humana* (1953) y *Más allá de la Libertad y la Dignidad* (1971).



## **CAPÍTULO 2**

### **LA PERSONALIDAD**

La personalidad es el conjunto de rasgos psicológicos que determinan la forma en que el individuo se comporta en distintas situaciones.

La personalidad es una variable individual que constituye a cada individuo y lo diferencia de cualquier otro; determina sus pautas de comportamiento. Incluye las interacciones de los estados de ánimo del individuo, sus actitudes, motivos y métodos, de manera que cada persona responde de forma distinta ante las mismas situaciones.

La personalidad es un reflejo individual, relativamente autónomo, activo y creador de la estructura de la sociedad en el ser humano, es decir, el reflejo de la organización y el funcionamiento de las instituciones y grupos, así como de la conciencia social.

La personalidad representa las propiedades estructurales y dinámicas de un individuo. Está formada por características innatas, a las cuales se le suman la acumulación de experiencias y acciones recíprocas entre el ser humano y su medio.

La personalidad se define como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona.

La personalidad es un proceso de realización, tiene dos tendencias nucleares: impulso a satisfacer sus necesidades básicas de tipo instintivo, que garantizan la supervivencia física y psicológica; y otra, el impulso a la realización de las posibilidades inherentes a la naturaleza humana.

La personalidad es un antecedente clave de los estados cognitivos y afectivos de un individuo que puede influenciar su desempeño individual y grupal.

La personalidad es la organización dinámica dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al ambiente.

La personalidad se refiere a las características externas y visibles, de los aspectos de uno mismo que los demás pueden ver.

Personalidad se deriva del latín *persona*, y se refiere a la máscara que los actores utilizaban en una obra.

La personalidad es la combinación de una serie de características físicas y mentales, que reflejan la forma en que una persona piensa, actúa y siente.

La personalidad es el conjunto de características que posee un individuo que influye principalmente sus percepciones, motivaciones y conductas en varias situaciones.

La personalidad es el sello distintivo de cada ser humano, ya que permite identificar a cada individuo como un ser único. La clave del desarrollo de la personalidad está en la singularidad y en la individualidad.

## **2.1 El Eneagrama**

“El Eneagrama es el mapa de la naturaleza humana”<sup>11</sup>. El Eneagrama funciona en forma complicada y sutil. El principio organizativo del Eneagrama es sencillo: nueve tipos de personalidad en cada uno de tres grupos o Tríadas. Las tres Tríadas del Eneagrama especifican si su orientación psicológica fundamental,

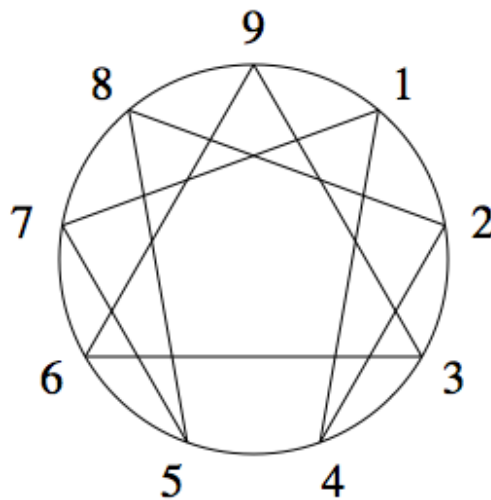
---

<sup>11</sup> Riso, R. (1993). *Tipos de Personalidad*, p. 34.

que incluye rasgos positivos y negativos, tiene que ver con sus emociones (Tríada del Sentir), con su capacidad de actuar (Tríada del Hacer) o con la forma en que se relaciona con el mundo (Tríada del Relacionarse).

Algunos autores sostienen que el Eneagrama surgió entre ciertas ordenes de sufíes, secta del Islam en los siglos X y XI. Otros aseguran que pudo haberse originado en el 2500 a.C. en Babilonia o en otro lugar del Medio Oriente.

*Enea* significa nueve en griego, de modo que *Eneagrama* es una palabra griega cuyo significado aproximado es "Diagrama de nueve". El mérito de transmitir el Eneagrama se le atribuye a George Ivanovitch Gurdjieff.



**El Eneagrama**

Aunque a primera vista puede parecer confuso, su estructura es en realidad sencilla. La forma más simple de considerar el Eneagrama es como una configuración de nueve tipos de personalidad distintos, en que cada número del Eneagrama denota un tipo. En la circunferencia del círculo hay nueve puntos equidistantes. Cada punto se designa con un número del uno al nueve, estando el nueve arriba, por convención y simetría. Cada punto representa uno de los nueve tipos básicos de personalidad. Se interrelacionan entre sí de maneras específicas.

Los puntos Tres, Seis y Nueve forman un triángulo equilátero. Los seis puntos restantes están conectados en el siguiente orden: el Uno se conecta con el Cuatro, el Cuatro con el Dos, el Dos con el Ocho, el Ocho con el Cinco, el Cinco con el Siete y el Siete con el Uno. Estos seis puntos forman un hexagrama irregular.

## **2.2 Las Tríadas**

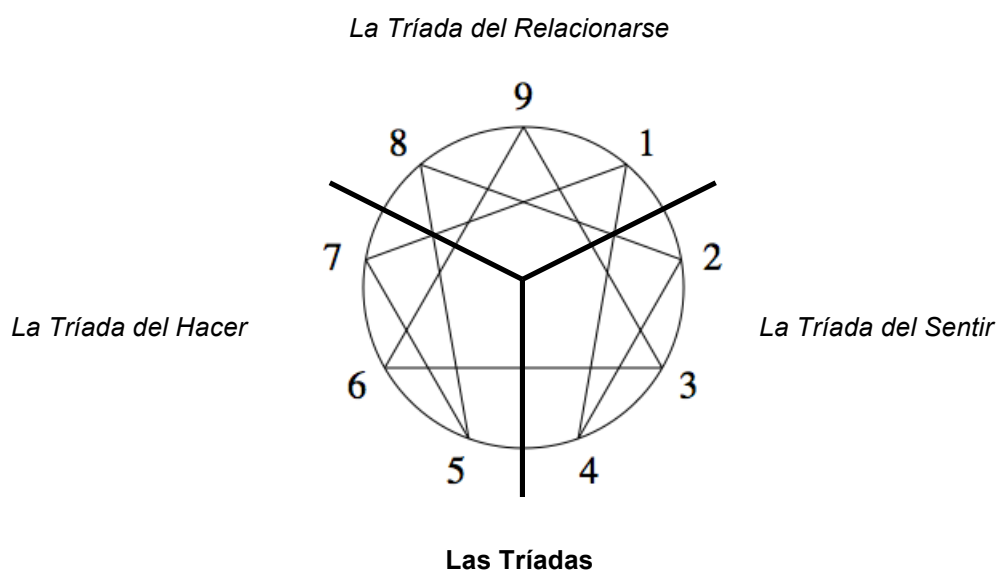
En el nivel más simple de análisis, el Eneagrama es una disposición de nueve tipos de personalidad en tres Tríadas. Hay tres tipos de personalidad en la *Tríada del Sentir*, tres en la *Tríada del Hacer* y tres en la *Tríada del Relacionarse*. Cada Tríada consiste en tres tipos de personalidad que se caracterizan mejor por las ventajas y desventajas de esa Tríada. El tipo de personalidad Dos tiene fortalezas y debilidades particulares que comprometen sus sentimientos, razón por la cual es una de las personalidades en la Tríada del Sentir. Las ventajas y desventajas del Siete tienen que ver con el hacer, razón por la cual está en la Tríada del Hacer y así para todos los tipos de personalidad.

Los tres tipos de personalidad de cada Tríada no son arbitrarios. En cada Tríada, uno de los tipos sobredesarrolla la facultad característica de la Tríada, otro tipo subdesarrolla la facultad y el tercero está más afuera de contacto con la facultad.

En la Tríada del Sentir, el tipo Dos ha sobre desarrollado sus sentimientos, expresando sólo sus emociones positivas mientras reprime las negativas. El Tres está más fuera de contacto con sus sentimientos, proyectando una imagen que sustituye los sentimientos genuinos. El Cuatro ha subdesarrollado la expresión personal de sus sentimientos, revelándose indirectamente a través de alguna forma de arte o vivir estético.

En la Tríada del Hacer, el Cinco ha subdesarrollado su capacidad de hacer: sustituye el hacer por el pensar, girando incesantemente en torno a pensamientos cada vez más complejos y aislados. El Seis está más fuera de contacto con su capacidad de actuar por sí mismo sin la aprobación de alguna figura de autoridad. Y el Siete ha sobredesarrollado su capacidad de actuar, tornándose hiperactivo y maníaco hasta perder el control.

En la Tríada del Relacionarse, El Ocho ha sobredesarrollado su capacidad de relacionarse con el ambiente, considerándose más grande que todos los demás. El Nueve está más fuera de contacto con su capacidad de relacionarse con el ambiente como individuo, ya que se identifica con otro, viviendo a través de alguna otra persona antes que independizarse. Y el Uno ha subdesarrollado su capacidad de relacionarse con el ambiente en el sentido de que se siente inferior al ideal que constantemente lucha por alcanzar.



Los tipos Tres, Seis y Nueve son conocidos como tipos primarios de personalidad, por que tienen los mayores problemas y son los más bloqueados con alguna manera con el sentir, el hacer o el relacionarse. Los seis tipos de personalidad restantes (el Uno, Cuatro, Dos, Ocho, Cinco y Siete en el

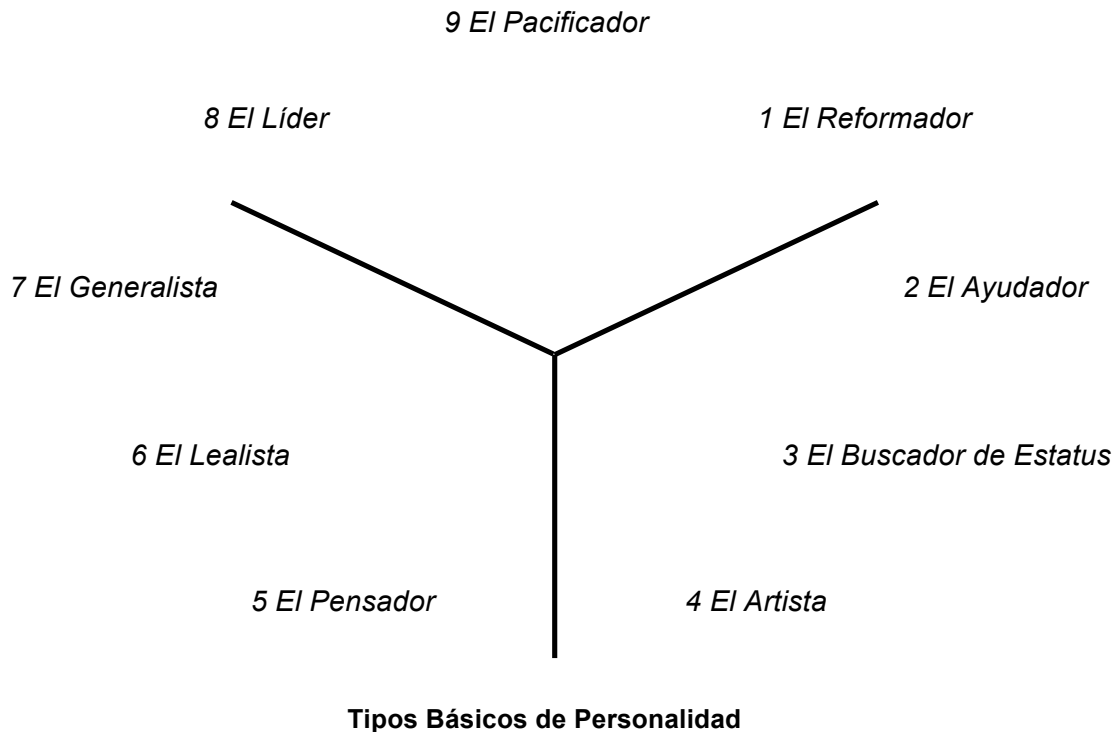
hexagrama) son los tipos secundarios, por que están más mezclados y no tan fuera de contacto con el sentir, el hacer o el relacionarse. Sea cual sea la Tríada en que este el tipo básico de personalidad, todo el mundo tiene la capacidad de sentir, hacer y relacionarse con el ambiente. Entonces, somos quienes somos por que las tres facultades operan en un equilibrio siempre cambiante para producir nuestra personalidad.

### ***2.3 El Tipo Básico de Personalidad***

El tipo básico de personalidad que una persona tiene representa el resultado total de todos los factores infantiles que han participado en la formación de la personalidad del niño, incluyendo la genética. La gente cambia de muchas maneras, pero su tipo básico de personalidad no se modifica. Las descripciones de los tipos de personalidad son universales y se aplican tanto a hombres como mujeres. No todo lo que hay en la descripción de un tipo básico será aplicable a una persona todo el tiempo. El Eneagrama utiliza números para designar cada uno de los tipos de personalidad, debido a que estos son una forma imparcial y taquigráfica de indicar mucho acerca de una persona. Ningún tipo de personalidad es inherentemente mejor o peor que cualquier otro. Cada tipo tiene sus fortalezas y debilidades particulares.

En la Tríada del sentir, los tipos de personalidad son: el Ayudador (el Dos: el tipo estimulante, posesivo, manipulador), el Buscador de Estatus (el Tres: el tipo ambicioso, pragmático, narcisista) y el Artista (el Cuatro: el tipo sensible, introvertido y depresivo). En la Tríada del Hacer vemos al Pensador (el Cinco: el tipo perceptivo, analítico, reduccionista), al Lealista (el Seis: el tipo comprometido, cumplidor, pasivo-agresivo) y al Generalista (el Siete: el tipo sofisticado, hiperactivo, excesivo). Y en la Tríada del relacionarse encontramos al Líder (el Ocho: el tipo confiado en sí mismo, agresivo, confrontador), al Pacificador (el

Nueve: el tipo receptivo, fácil de tratar, complaciente) y al Reformador (el Uno: el tipo racional, ordenado, perfeccionista).

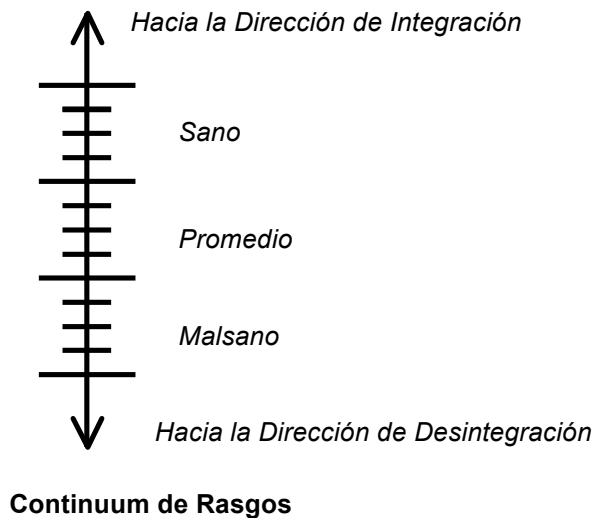


## 2.4 El Continuum de Rasgos

Hay una estructura global para cada tipo de personalidad, esa estructura es el Continuum de Rasgos de la personalidad. Para entender en forma precisa a un individuo, uno debe percibir donde se encuentra la persona en el Continuum de Rasgos del tipo básico de personalidad. En otras palabras, uno tiene que diagnosticar si la persona es sana, promedio o malsana.

El Continuum comprende distintos niveles de desarrollo. En el Continuum, los rasgos mas sanos aparecen primero, al descender, progresivamente se pasa por cada nivel de desarrollo que indica un cambio distinto en el deterioro de la personalidad. Hay nueve niveles de desarrollo dentro de cada tipo de

personalidad: tres en la sección sana, tres en la sección promedio y tres en la sección malsana.



## **2.5 Tipos de Personalidad en la Tríada del Sentir**

En la Tríada del sentir los tipos de personalidad tienen ventajas y desventajas en común que se relacionan con sus sentimientos. Cuando estos tipos son sanos, sus sentimientos son el foco de lo que es admirable en sus personalidades, permitiéndoles convertirse en individuos altamente valorados por sus cualidades interpersonales. Sin embargo, cuando son malsanos, sus emociones están en desequilibrio de una u otra manera.

### **2.5.1 El Tipo Dos: El Ayudador**

- *Sano*: Es desprendido, desinteresado y altruista, dando amor incondicional a los demás. Empático, compasivo, cariñoso, cálido y preocupado. Estimulante, generoso y dadivoso: una persona servicial y amorosa.
- *Promedio*: Emocionalmente demostrativo, efusivo, amistoso, lleno de buenas intenciones respecto a todo. Se hace demasiado íntimo,



envolvente y posesivo: la persona abnegada, maternal, a quien nunca le basta lo que hace por los demás. Engreído, siente que es indispensable, pero sobrestima sus esfuerzos en beneficio de los demás. Arrogante con aires de superioridad.

- *Malsano*: Puede ser manipulador y funcionar en beneficio propio, haciendo sentir culpables a los demás, endeudándolos con él. Se auto engaña respecto a sus propias motivaciones y conducta. Dominante y coercitivo: se siente con el derecho a obtener lo que quiera de los demás. La "víctima y mártir": se siente objeto de abusos, amargamente resentido e iracundo, todo lo cual resulta en hipocondría y problemas psicosomáticos. Actúa con egoísmo.

### **2.5.2 El Tipo Tres: El Buscador de Estatus**

- *Sano*: Es guiado por normas propias y auténtico, todo lo que parece ser. Seguro de sí mismo, energético, adaptable, a menudo físicamente atractivo y popular. Ambicioso para perfeccionar el sí mismo, volviéndose sobresaliente, una especie de ideal humano que encarna cualidades ampliamente admiradas. A menudo los demás se ven motivados para desear ser como él de alguna manera positiva.
- *Promedio*: Competitivamente preocupado por el prestigio y el estatus: carrera y éxito son cosas muy importantes. Se torna consciente de su imagen, profundamente preocupado de cómo aparece ante los demás. Pragmático, orientado a metas, eficiente. Calculador y desafecto bajo la fachada. Constantemente promoviéndose, haciéndose aparecer mejor de lo que es. Narcisista, arrogante, exhibicionista, pretencioso. Emergen la hostilidad y el desprecio por los demás.

- *Malsano*: Puede ser explotador y oportunista, haciendo todo para sí mismo. Mentiroso patológico, insincero y engañoso, traicionando maliciosamente a la gente. Se puede tornar vengativo, intentando arruinar lo que no puede tener. Tendencias sádicas, psicopáticas: sabotaje, homicidio y asesinato.

### **2.5.3 El Tipo Cuatro: El Artista**

- *Sano*: Se torna inspirado y creativo, expresando lo universal de la condición humana. Intuitivo y reflexivamente percatado de sí mismo. Se revela a sí mismo, directo, emocionalmente honesto: serio y gracioso, sensible y emocionalmente fuerte.
- *Promedio*: El artista y romántico, que adopta una orientación imaginativo-estética hacia la vida, expresando sentimientos personales mediante algo hermoso. Se ensimisma, se pone introvertido, malhumorado y melancólico. Se siente diferente a los demás, exento de vivir como los demás. Se tiene lástima y es autoindulgente, promoviendo ilusiones acerca de la vida y del sí mismo. Decadente, un soñador: poco práctico, improductivo, incapaz y melindroso.
- *Malsano*: Puede alinearse de sí mismo y de los demás, autohinibitorio y deprimido: bloqueado y emocionalmente paralizado. Despreciativo de sí mismo, atormentado por autorreproches, odio a sí mismo y pensamientos mórbidos. Desesperado, se siente desesperanzado y se vuelve autodestructivo, posiblemente abusado del alcohol o drogas para escapar. En casos extremos: colapso emocional o suicidio.

## **2.6 Tipos de Personalidad en la Tríada del Hacer**

En la Tríada del Hacer las ventajas y desventajas comunes que se relacionan tiene que ver con el hacer. Cuando estos tipos son sanos, su capacidad de lograr cosas es inigualada por los otros tipos de personalidad; frecuentemente son responsables de notables logros prácticos y científicos. Sin embargo, cuando son malsanos, su capacidad de actuar esta en desequilibrio de una u otra manera.

### **2.6.1 El Tipo Cinco: El Pensador**

- *Sano*: Se convierte en un visionario, comprendiendo profundamente el mundo, descubriendo algo nuevo; posiblemente un genio. Observa todo con extraordinaria receptividad e introversión. Es capaz de concentrarse y enfrascarse mentalmente: se vuelve erudito, un experto. Innovador, desarrolla ideas extremadamente valiosas y originales.
- *Promedio*: El intelectual, se torna analítico, especializado, haciendo una ciencia de las cosas: en la investigación y el saber. Desapegado, le gusta especular sobre ideas abstractas y desarrollar interpretaciones complicadas de la realidad. Comienza a interpretar todo según una teoría reglona, volviéndose reduccionista, descabellado, excéntrico, imponiendo ideas sobre los hechos. Interpretaciones iconoclastas, extremistas, radicales.
- *Malsano*: Puede recluirse y aislarse de la realidad. Cínico y hostil, rechaza vínculos con los demás. Obsesionado con ideas extrañas, amenazantes, se pone paranoide y cae víctima de grotescas distorsiones y fobias. Es común la locura con tendencias esquizofrénicas.

### **2.6.2 El Tipo Seis: El Lealista**

- *Sano*: Se vuelve autoafirmativo, confiado en sí mismo y en los demás, independiente pero simbióticamente interdependiente y cooperador como un igual. Atrayente, cautivador y adorable, obtiene intensas respuestas emocionales de los demás. Comprometido y leal con aquellos con quienes se ha identificado; la familia y los amigos son importantes. Confiable, responsable y digno de confianza.
- *Promedio*: Se identifica con una figura de autoridad, tornándose obediente a ella. El tradicionalista y “fanático de la organización”: cumplidor, pero también tiende a reaccionar contra la autoridad. Ambivalente, pasivo-agresivo, indeciso, evasivo y cauteloso. Reacciona a la ambivalencia poniéndose defensivo, adoptando una actitud de “hombre recio”: autoritario, altamente parcial, culpando y acusando a los demás para sobre compensar sus temores.
- *Malsano*: Puede ser inseguro, aferradamente dependiente, menospreciándose, sintiéndose inferior. En extremo angustiado, sobrerreaccionando a la angustia. Paranoide, se siente perseguido. Actúa en forma irracional, causando lo que más teme. Autoderrotante, humillándose para ser rescatado de las consecuencias de sus acciones y de la angustia: tendencias masoquistas.

### **2.6.3 El Tipo Siete: El Generalista**

- *Sano*: Se convierte en un individuo reconocido, agradecido, asombrado por las maravillas de la vida: gozoso extático. Altamente responsivo, entusiasta, vivaz y vital. Práctico, productivo, un “realizador” versado: el individuo de aptitudes y conocimientos

variados que hace muy bien muchas cosas distintas. Con frecuencia, asombrosamente multitalentoso.

- *Promedio*: El individuo mundano y conocedor, que se divierte constantemente con cosas y experiencias nuevas. Extravertido, sin inhibiciones e hiperactivo, un “hacedor”, metido en demasiadas cosas en forma superficial: un diletante. Materialista, consumidor conspicuo, codicioso de más, nunca se siente satisfecho. Exigente, egocéntrico, inmoderado pero ahíto.
- *Malsano*: Puede ser duramente ofensivo e insensible respecto a las necesidades ajenas mientras va en busca de lo que desea. Impulsivo, infantil y odioso: no sabe cuándo hay que detenerse. Perverso, un escapista disipado. Se descontrola, expresando la angustia en conductas sin inhibiciones antes que encararla. Defensas adictivas, compulsivas, maníaco-depresivas. Reacciones “históricas” de pánico cuando fallan las defensas.

## **2.7 Tipos de Personalidad en la Tríada del Relacionarse**

En la Triada del Relacionarse los tipos tienen ventajas y desventajas comunes que comprenden el relacionarse. Cuando son sanos estos tipos se relacionan excepcionalmente bien con su ambiente y con los demás, a menudo como líderes de una u otra clase. Sin embargo cuando son malsanos, están en desequilibrio con la forma en que se relaciona con el mundo y con los demás.

### **2.7.1 El Tipo Ocho: El Líder**

- *Sano*: Se vuelve magnánimo, moderado, valiente, posiblemente heroico e históricamente grandioso. Asertivo, confiado en sí mismo y

fuerte. El líder natural, capaz de inspirar a los demás. Decidido, autoritario e imponente. Defensor de las personas, protector y honorable.

- *Promedio*: Emprendedor, el “individualista recio” y negociante, a menudo un empresario. Enérgico, agresivo, expansivo, el agente de poder y constructor de imperios que domina el ambiente. Se torna voluntarioso, combativo intimidando a los demás para conseguir lo que desea: confrontador, beligerante, creando relaciones conflictivas.
- *Malsano*: Puede ser implacablemente agresivo y despiadado: dictatorial, un tirano y amedrentador. Desarrolla grandiosas ideas delirantes acerca de sí mismo: megalomanía, se siente invulnerable. Puede destruir brutalmente todo lo que no acata su voluntad. Vengativo, violento, bárbaro, asesino.

### **2.7.2 El Tipo Nueve: El Pacificador**

- *Sano*: Se convierte en un individuo dueño de sí mismo, sintiéndose autónomo y realizado: con gran ecuanimidad y satisfacción. Profundamente receptivo y poco cohibido, emocionalmente estable y pacífico. Optimista, apaciguador, apoyador de los demás. Paciente, bonachón, modesto, una persona genuinamente agradable.
- *Promedio*: Humilde, se acomoda demasiado a los demás, aceptando roles y expectativas convencionales. Irreflexivo, demasiado indolente, olvidadizo e indiferente. Desligado, pasivo y complaciente. Comienza a minimizar los problemas para apaciguar a los demás, tornándose fatalista y resignado, como si no se pudiera hacer nada para cambiar las cosas.

- *Malsano*: Puede ser demasiado reprimido, poco desarrollado e inútil. Negligente, no quiere ver los problemas: se vuelve obstinado, disociándose de todos los conflictos. A la larga no puede funcionar: se convierte en un individuo desorientado, despersonalizado y catatónico. Posibles personalidades múltiples.

### **2.7.3 El Tipo Uno: El Reformador**

- *Sano*: Se vuelve sabio, juicioso y tolerante. Profundamente realista y equilibrado en sus juicios. Racional, concienzudo, moderado. De elevados principios, siempre tratando de ser justo y objetivo. Muy ético: la verdad y la justicia significan mucho. Integridad personal: un maestro moral.
- *Promedio*: El idealista noble, que se esfuerza por la excelencia en todo: el reformador, abogado, cruzado. Ordenado y eficiente, pero impersonal, demasiado controlado emocionalmente. Se torna muy crítico, enjuiciador y altamente testarudo en sus opiniones: el perfeccionista y muy trabajador. Moralizador, regañón, enojado con indignación y duro con los demás.
- *Malsano*: Puede ser intolerante, dogmático e inflexible. Severo en sus juicios y no puede soportar que se demuestre que está equivocado. Pensamientos obsesivos y acciones compulsivas, contradictorias, haciendo hipócritamente lo opuesto a lo que predica. Cruel y condenatorio, castigador hacia los demás. Hay probabilidad de colapso nervioso y súbita depresión severa.

## **2.8 El Ala**

Nadie es un tipo puro de personalidad. Todo el mundo es una mezcla única de su tipo básico y una de las dos tipos adyacentes a él, en la circunferencia del Eneagrama. Uno de los dos tipos adyacentes a el tipo básico de personalidad se denomina *ala*.

El tipo básico domina la personalidad global, mientras que el ala la complementa y le añade elementos importantes, a veces contradictorios. Por ejemplo, un tipo de personalidad Nueve, tendrá un ala Uno o un ala Ocho, pero no ambas. Y su personalidad global se puede entender mejor considerando los rasgos del Nueve en una mezcla única con los rasgos del Uno o el Ocho.

## **2.9 Direcciones de Integración y Desintegración**

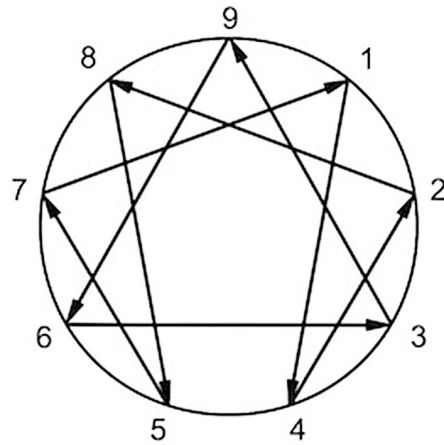
Los nueve tipos de personalidad no son categorías estáticas; son abiertas, lo que permite el crecimiento o deterioro psicológico.

Los números del Eneagrama están conectados en una secuencia específica. La forma en que se conectan los puntos numerados es psicológicamente significativa, por que las líneas entre cada uno de los tipos denotan la Dirección de Integración (salud) y la Dirección de Desintegración (enfermedad) para cada tipo de personalidad. La idea básica es que cuando un tipo se integra, se apropia de los rasgos sanos del tipo en su Dirección de Integración, y cuando se deteriora, se apropia de los rasgos mal sanos del tipo en su Dirección de Desintegración.

La Dirección de Desintegración para cada tipo está indicada en el Eneagrama por la secuencia de números 1-4-2-8-5-7-1. Esto significa que si un Uno se deteriora, irá al Cuatro, un Cuatro se deteriora al Dos, el Dos al Ocho y así

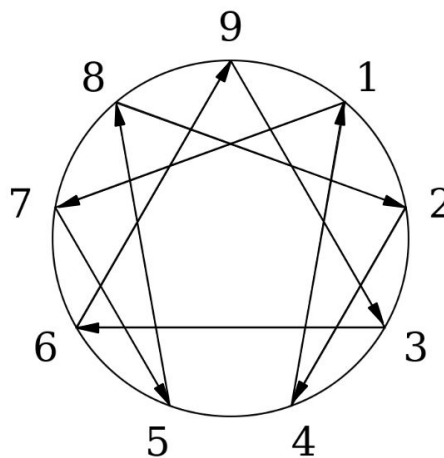


sucesivamente. Así mismo, en un triángulo equilátero, la secuencia es 9-6-3-9: un nueve se deteriora al Seis, un Seis al Tres y el Tres al Nueve.



**Direcciones de Desintegración**

La Dirección de Integración está indicada para cada tipo por el *inverso* de las secuencias anteriores. Cada tipo se mueve hacia una integración creciente en una dirección opuesta a su dirección malsana. La secuencia para la Dirección de Integración es 1-7-5-8-2-4-1: un Uno en vías de integración va al Siete, un Siete en integración va al Cinco, un Cinco en integración va al Ocho y así sucesivamente. En el triángulo equilátero la secuencia es 9-3-6-9: un Nueve en vías de integración irá al Tres, un Tres en integración irá al Seis y un Seis al Nueve.



**Direcciones de Integración**

Para tener un cuadro más completo de la personalidad de un individuo, no sólo se debe tomar en consideración su tipo básico y ala, sino también los dos tipos en sus direcciones de integración y desintegración. Los rasgos de esos *cuatro tipos* se mezclan en la personalidad total.

## **CAPÍTULO 3**

### **LOS METAPROGRAMAS**

Los metaprogramas son programas mentales profundamente enraizados que guían y dirigen los procesos de pensamiento, lo que deriva en diferencias significativas de comportamiento entre diferentes personas. Los metaprogramas definen patrones típicos en las estrategias o estilos de pensamiento en un individuo, grupo o cultura.

Los metaprogramas son filtros y programas de conducta que dirigen o influyen las percepciones, la manera en que se maneja la información, la manera en que se ubica un individuo y la manera de reaccionar en distintas situaciones.

Los metaprogramas son guías que determinan a qué cosas se presta atención, qué conclusiones o interpretaciones se hacen de las experiencias o en qué basan las decisiones; proporcionan la base sobre la que se decide si algo es interesante o aburrido, un posible beneficio o una potencial amenaza.

A través de los metaprogramas se puede conocer e identificar las propias preferencias y las de otras personas. Esto ayudará a establecer vínculos relacionales óptimos, mejorar la comunicación y gestionar decisiones, comportamientos y actitudes. Se trata de tomar en cuenta aquellas características subyacentes para poder optimizar el funcionamiento del equipo a todos los niveles.

Los metaprogramas son esquemas de carácter personal que se usan para decidir a qué se presta atención interna y externamente.

Los metaprogramas son filtros con los cuales se procesa la información según las preferencias, estilos y vivencias de cada individuo.

Los metaprogramas son estrategias adoptadas por las personas para reducir y simplificar la complejidad inherente al entorno “objetivo” y para construir una representación interna practicable, aunque parcialmente limitada. Las personas ponen en juego distintos metaprogramas. Lo único en común es el efecto inconsciente de estos patrones.

La palabra *meta* proviene del griego que significa más allá. Este término sugiere que se está operando a un nivel inconsciente, mas allá de la percepción consciente.

Los metaprogramas han sido desarrollados en Programación Neurolingüística por Leslie Cameron-Bandler<sup>12</sup>. Ella identificó en un principio unos 36 patrones diferentes. Más adelante, los investigadores han ido combinando muchos de ellos entre sí para conformar un catálogo más pequeño y útil. El número de metaprogramas varía ligeramente entre autores (aprox.19).

Los metaprogramas pueden variar en diferentes contextos y también pueden cambiar con el tiempo. Los metaprogramas se manifiestan a través de los objetivos y las estrategias de las personas y algunos de ellos pueden ser generalizados. Existen algunas pruebas<sup>13</sup> para identificar los diferentes tipos de metaprogramas. Una de las clasificaciones de los metaprogramas que habitualmente se manejan desde su enfoque con Programación Neurolingüística es la que se muestra a continuación.

---

<sup>12</sup> Leslie Cameron-Bandler nació en 1948 y fue una de las estudiantes del grupo de investigación original que trabajó en la fundación de la Programación Neurolingüística . Fue pionera en el desarrollo de los Metaprogramas, desarrollando un sistema para identificar patrones de personalidad. Dirigió las aplicaciones de la PNL a la consejería de pareja y terapia sexual. Es autora de: *They Lived Happily Ever After (1978)*, *Know How (1984)*, *Emotional Hostage (1986)* y *The Emprint Method(1985)*.

<sup>13</sup> *Test de Metaprogramas* [en línea]. Disponible en: <http://www.coachingprosoftware.com/informes-y-test/metaprogramas.html> [2012, 19 de Octubre].

### **3.1 Metaprogramas cognitivos y de tratamiento de información.**

#### **3.1.1 Marco de referencia**

- *Marco de referencia interno:* Las personas con preferencia por esta modalidad se mueven guiadas por sus propias decisiones y con base a su brújula interior. Tienen muy interiorizados sus criterios y comparan sus distintas posibilidades a la hora de decidir. Rara vez piden opiniones. Son el tipo de gerentes de carácter fuerte, que suelen usar frases como: “por que yo sé que es así”.
- *Marco de referencia externo:* Son personas que suelen demandar opiniones o supervisión. Necesitan que los criterios para el éxito vengan de una fuente ajena a su propia referencia. Recaban información sobre su actuación del exterior. Suelen ser flexibles y están muy receptivos a todo aquello que se les diga. Piden opiniones para tomar sus decisiones. Puedes acercarte a ellos con frases como: “de acuerdo a los expertos” u “otros estarán muy contentos contigo si...”

#### **3.1.2 Línea temporal**

- *Pasado, presente y futuro:* Este metaprograma se refiere a si las conductas que se llevan a cabo tienen como referencia el tiempo: ya sea algún hecho pasado, un evento que aun no ha sucedido (futuro) o el presente mismo. Ejemplo: Un alumno se propone a estudiar todos los fines de semana para: Evitar lo que ocurrió el curso pasado donde obtuvo bajas calificaciones (pasado). Prepararse mejor (presente). Aumentar su promedio para las pruebas de acceso a la universidad dentro de dos años (futuro).

## **3.2 Metaprogramas afectivos/actitudinales/relacionales.**

### **3.2.1 Evaluación**

- *Igualadores:* Una persona igualadora tenderá a usar generalizaciones y a buscar lo similar. Ante una evaluación usará razonamientos del tipo; “siempre es lo mismo” o “esto es como cuando...”
- *Diferenciadores:* Son personas que perciben el mundo desde el contraste y las diferencias. Siempre buscando lo opuesto a algo. Es difícil que exprese acuerdo pero tiene una soltura natural para expresar desacuerdo. En una lluvia de ideas son los que generalmente presentan las ideas más radicales.

### **3.2.2 Dirección**

- *Acercamiento:* El movimiento se produce en el sentido de ir hacia aquello que a la persona le produce placer. La persona sabe lo que desea y avanza para conseguirlo.
- *Alejamiento:* Los individuos guiados por este metaprograma rehúyen a determinadas cosas, saben qué es lo que no desean y se distancian de ello.

### **3.2.3 Vinculación**

- *Independientes:* Seleccionan y atienden preferentemente a sí mismos. Ellos ven las consecuencias de sus actos en sí mismos, en lo que les puede pasar a ellos. En función de esta información componen su actitud y articulan sus relaciones.

- *Cooperativos*: Los sujetos que muestran inclinación por este metaprograma seleccionan a favor de las demás personas y eso les determina a la hora de tomar una decisión.

### **3.3 Metaprogramas de percepción/comunicación.**

#### **3.3.1 Preferencias e interés**

- *Personas*: Los individuos centran su atención en lo que las personas piensan o sienten, así como en sus comportamientos y actitudes. Se focalizan en el quién.
- *Información*: Las personas que se centran en la información dan total prioridad al conocimiento sobre todas las cosas. Piensan que no hay nada tan terrible como la ignorancia. Se preocupan por el por qué y son recolectores de ideas, datos, etc.
- *Actividades*: Las personas que se centran en actividades suelen ser personas extremadamente dinámicas y tendentes a la acción ya que esta es lo más importante. Menos lo es el resultado final o como se consiga. La cuestión clave es “el qué”.
- *Lugares*: Son el tipo de personas que se centran en la localización, ya sea una población o espacio específico. Principalmente, se focalizan en “el dónde”.
- *Cosas*: Para estas personas, lo más importante son las cosas (sistemas, objetivos, ideas). Quieren que las cosas se hagan, creen

que el trabajo no es un lugar para las emociones y consideran que la gente sólo es parte de un proceso mayor.

### **3.3.2 Campo de atención**

- *Global*: Esta persona rechaza los detalles si no les encuentra un significado general, una finalidad. Las personas con este metaprograma pueden llegar a proceder por analogías.
- *Detalle*: Esta persona acumula explicaciones detalladas y si percibe dificultades de entendimiento en su interlocutor, deducirá que debe precisar más detalles. Ve los árboles antes que el bosque.

### **3.3.3 Sistemas sensoriales**

- *Visuales*: Estas personas entienden el mundo tal como lo ven. Se fijan mucho en los detalles visuales, recuerdan especialmente aquello que ven. Hablan más rápido y tienen un volumen más alto. Utilizan frases como “mira” o “tu como ves”.
- *Auditivos*: Esta persona se habla a si mismo, dialoga interna como externamente, son sensibles a ciertos tipos de ruidos, les interesa escuchar a los demás. Su lenguaje esta muy influido por términos vinculados a la audición como “suena bien” o “te escucho”.
- *Kinestésicos*: Las personas que prefieren este metaprograma registran sus experiencias con el mundo exterior a través de alguno o varios de sus sentidos (olfato, tacto y gusto). Tienden mucho al movimiento. Gesticulan mucho. Aprenden haciendo y son muy sensitivas.



### **3.4 Modelos “Acercarse a” y “Alejarse de”**

Poner énfasis en los objetivos futuros es lo que caracteriza el estilo de pensamiento de “acercarse a”. La gente que sigue este modelo invierte mucha energía en conseguir lo que quieren. A veces lo hacen hasta tal punto que no prestan suficiente atención a obstáculos potenciales. Normalmente poseen grandes dosis de energía pero se desmotivan fácilmente si no tienen un objetivo por conseguir. Para dirigirse a una persona de este tipo es recomendable utilizar palabras como conseguir, tener u obtener. Es importante hacer énfasis en lo que se puede conseguir más que en lo que se puede perder.

La gente que utiliza el modelo de “alejarse de” evita en lo posible los problemas potenciales, ya que se percatan de lo que podría salir mal. A veces tienen dificultades en saber sus prioridades. Este tipo de personas son muy buenas a la hora de resolver problemas. Si se quiere influir en este tipo de personas es importante usar palabras como evitar, prevenir o resolver.

### **3.5 Modelos “Interno” y “Externo”**

La gente con un modelo interno, utiliza sus sentimientos internos como la principal manera de evaluar el éxito. Saben por dentro cuando lo han hecho bien y no necesitan que otra gente se los diga. Si se lleva al extremo, esto significa que no les importa lo que piensen los demás. Buscan información de fuentes externas y luego llegan a su propia conclusión. Si la opinión externa no encaja con lo que sienten, la rechazan. No les gusta que les digan lo que han de hacer. Para comunicarse de manera efectiva con este tipo de personas, es importante utilizar frases como depende de ti o cuál es tu opinión.

Aquellas personas con un modelo externo buscan pruebas para confirmar sus logros de una fuente externa, como la opinión de una fuente externa o

recabando datos. Necesitan información externa para ser capaces de valorar debidamente cómo han actuado y quieren que los demás les hagan saber cómo lo han hecho. A menudo consideran que la información externa les puede indicar la dirección a seguir e incluso pueden mostrarse perdidos sin ella. Para influir en este tipo de personas se recomienda que les haga saber una opinión con información que respalde un argumento.

### **3.6 El Patrón Switch**

El patrón switch es un modelo concebido por Richard Bandler<sup>14</sup> que utiliza los cambios de submodalidades críticas para programar el cerebro para que funcione de una manera diferente. Es un modelo generador, lo que significa que es extensible a otras áreas apropiadas de la vida de una persona, haciendo que sea valiosa. Este modelo a menudo se usa para acabar con los hábitos como la compulsión por comer chocolate, fumar cigarrillos o dejar de comerse las uñas. Después de utilizar este modelo, la persona aún tendrá la opción de seguir con ese comportamiento, sólo que no se sentirá obligada a hacerlo.

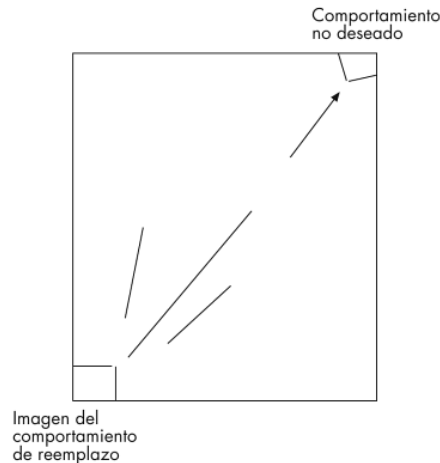
- *Paso 1:* Pensar en un comportamiento o reacción que no se quiera tener. Podría tratarse de un hábito del que se quiera prescindir. De preferencia algo que se quiera cambiar o una situación a la que se desee responder de manera diferente. Identificar una “imagen clave” que dispare la reacción (siempre existe una), está es el “momento de elección”. Ejemplo: si se desea dejar de comer chocolate, podría ser el momento en el que se quita el papel del chocolate o en el momento en que se introduce a la boca. A veces la imagen clave se genera internamente. En cualquier caso es necesario mantener una fotografía mental de la imagen clave.

---

<sup>14</sup> Richard Bandler (nació el 24 de febrero de 1950) estudió matemáticas en la Universidad de California en 1973 y dos años más tarde obtuvo su maestría en psicología en la Universidad de San Francisco. Es cofundador de la técnica conocida como programación neurolingüística (PNL). En 1978, fundó la "Society of NLP", que consiste en un instituto de formación, sociedad profesional y editorial propio. Es además autor de obras como: *The Structure of the Magic* (1975), *Patterns of the Hypnotic Techniques* (1977) y *Paradigms of Persuasion* (1989).

- *Paso 2:* A través de la experimentación, se tienen que identificar dos submodalidades en el sistema visual que cambien la manera en que uno se siente por esa situación.
- *Paso 3:* Pensar que aspecto tendría uno mismo si no se tuviese ese problema, si uno fuera el tipo de persona para la que dicha situación no sería importante. Mientras se observa esa otra persona, es posible pensar que se trata de alguien ingeniosos, con confianza, etc. No se tiene que saber como esa persona a llegado a ser así. Hacer que esa persona sea alguien que realmente a uno le gustaría ser.
- *Paso 4:* En la mente crear un marco frente a uno mismo y llenarlo con la imagen clave, optimizada de acuerdo con las dos submodalidades que se identificaron previamente. Después, se debe colocar esa nueva imagen de uno mismo en una de las esquinas, pequeña y oscura.
- *Paso 5:* Ahora, simultáneamente, haz que intercambien las posiciones, y así la imagen clave grande se convierte en pequeña y oscura y la nueva imagen pequeña llena todo el marco grande y brillante.
- *Paso 6:* Una vez que se ha realizado esto, se debe poner el marco en blanco y luego repetir el proceso 10 veces, cada vez aumentando la velocidad. Hay que asegurarse de crear una pantalla en blanco después de cada repetición o si se tienen los ojos cerrados, simplemente abrirlos. Esto hará que cambie el estado interior. Lo que hace esto es ampliar y hacer más profundo el camino para la nueva experiencia. Se está reprogramando a uno mismo para reaccionar a una clave diferente.

- **Paso 7:** Al final, se debe intentar restablecer la imagen clave. Si la imagen está temblorosa o difusa el objetivo se ha conseguido, de lo contrario, se debe repetir el proceso.



### **Cambios de comportamiento**

El patrón switch o modelo de chasquido funciona bien en un 70% de las personas aproximadamente. En algunos casos la gente tiene una pista auditiva o una kinestésica relacionada a su comportamiento no deseado, antes que una de tipo visual. El modelo de chasquido supera estos temas por que esta diseñado para encajar con las submodalidades individuales de una persona. Entonces, se crea un plan para determinar cuál es la mejor manera de crear un cambio entre las dos submodalidades.

El chasquido auditivo se utiliza cuando la persona tiene una sensación negativa que esta disparada por un mensaje auditivo interno. Se trata de relacionar un mensaje auditivo asociado con otro mensaje disociado. Ejemplo: La persona siente angustia cuando interiormente se dice la frase “no voy a marearme, estoy bien”. Las submodalidades auditivas que están codificando la sensación pueden ser, por ejemplo, el tono y la velocidad. Si la persona dice que ese mensaje lo oye con un tono agudo y rápido, por ejemplo, se le pide que primero oiga interiormente el mensaje “tal como le venga a la cabeza” y que después voluntariamente le ponga un tono grave y lento. “Quiero que escuche esa frase

dos veces, la primera con el tono que le venga a la cabeza y la segunda con la voz del Oso Yogui muy lento”. Se le pide que repita la operación unas cinco veces, distrayéndolo entre una y otra. Los tonos empezarán a mezclarse y al final quedará codificado uno intermedio sin ninguna significación emocional. Hay que estar atento a buscar las submodalidades contrarias a las que está codificando como negativas.

## **CAPÍTULO 4**

### **APLICACIONES**

#### ***4.1 El Representante Médico***

El representante médico es el enlace entre los laboratorios farmacéuticos y los profesionales de la salud: médicos de diferentes especialidades que tiene la facultad de prescribir o dispensar medicamentos. Además, es la única figura legal reconocida con facultades para transmitir al profesional de la salud, información de los nuevos productos o medicamentos que se han desarrollado en la industria farmacéutica y que no pueden ser publicitados en otros medios de comunicación abiertos al público.

Su labor se lleva a cabo por medio de la visita médica o mejor conocida como la visita al consultorio. Esta visita médica, además de ser el principal canal de comunicación entre el representante y el médico, se realiza con el fin de proporcionar información y realizar publicidad de los medicamentos, basada en la transmisión de los conocimientos adecuados para la valoración objetiva de la utilidad terapéutica de un medicamento.

Para realizar esta tarea, el representante médico debe tener los conocimientos científicos suficientes (proporcionados por el laboratorio farmacéutico a quien represente) para brindar orientaciones precisas y lo más completas posibles sobre el portafolio de medicamentos que se este promocionando, así como la información necesaria para satisfacer las necesidades del médico. Por ejemplo, conocer las distintas presentaciones de todos sus medicamentos, las formas farmacéuticas y dosis adecuadas para el tratamiento, las indicaciones terapéuticas aprobadas para dichos productos, los mecanismos de acción de las moléculas dentro del cuerpo humano, precios y costo estimado de tratamiento, las contraindicaciones y efectos adversos que pueden ocasionar el uso de estos medicamentos en los pacientes. El

representante médico proporciona este tipo de información sobre el medicamento al profesional de la salud para que luego este, lo tome en cuenta dentro sus opciones de tratamiento terapéutico y lo recete a sus pacientes.

El representante médico trabaja exclusivamente para una sola firma farmacéutica o laboratorio. Se les asigna un territorio con el objetivo hacer visitas regulares mensuales o en algunos casos cada 2 semanas, a todos los médicos que impartan su consulta en hospitales, consultorios y clínicas de la misma zona.

Otra de las principales tareas que realiza un representante médico, es asegurar que todas las farmacias del misma zona cuenten con el medicamento suficiente para poder abastecer el tratamiento de los pacientes. Para esto, se realiza una visita periódica a las farmacias con el fin conocer la cantidad de medicamento que están manejando en sus inventarios. De este modo, se mantienen los inventarios sanos, de tal manera que no haya un exceso de producto, pero tampoco la falta de este.

Por otro lado, es importante conocer los precios de los medicamentos con el objetivo de saber en que farmacia el paciente obtendrá un mayor beneficio económico y brindar esta información al médico en caso de que este último la requiera.

## **4.2 Rapport**

El rapport es una técnica de la Programación Nuerolingüística. Esta técnica ofrece la posibilidad de crear una comunicación efectiva con las personas, haciendo que mediante el uso de este, quien lo maneja durante una comunicación, pueda transmitir un mensaje, bajo el rapport, ese mensaje se tomará de una manera comprensiva.

El rapport puede definirse como la forma de guiar a las personas hacia estados de conciencia conocidos, que conscientemente se les quiere llevar o crear un nuevo estado emocional y llevarlos hacia el. También se puede definir como la capacidad, inteligencia y destreza de un ser humano para colocarse en la mente de otro y comprenderlo, para luego permitir una comunicación efectiva.

Tiene por objeto crear un ambiente de confianza y cooperación mutua para entablar una comunicación donde no haya juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana. Con esta técnica se puede poner atención, sin distracciones, en lo que la otra persona trata de comunicar y a su vez hace que se comunique justo lo que se quiere sin que suene a juicio, crítica o mala intención. Se logra que el mensaje sea escuchado tal y como se quiere. Con esta herramienta o técnica no hay manipulación, justamente se trata de respetar al otro. Ambas personas son libres de decidir si aceptan o no los puntos de vista del otro, pero lo más importante es que cada uno escuche y entienda al otro.

Por medio del rapport se reducen las diferencias perceptuales entre las personas rápidamente. El rapport utiliza para describir el proceso de acercarse al modelo de cómo otra persona percibe el mundo. Este proceso, es utilizado de forma intuitiva por muchas personas.

El rapport se lleva a cabo no sólo con las palabras. Es el manejo del lenguaje corporal junto con el verbal. El rapport se da por naturaleza con las personas afines a uno mismo.

Mediante el rapport se logra una comunicación efectiva con las personas y transmitir un mensaje a nivel subconsciente, haciendo que la persona con la cual se establece la comunicación, vea de manera positiva lo que se intenta comunicar.

Esta habilidad es un elemento esencial para establecer una verdadera comunicación independientemente del tipo de persona que se tenga enfrente.



El proceso de construcción de rapport se lleva a cabo mediante la reducción de las diferencias percibidas con la otra persona a nivel inconsciente. Existen diversas técnicas que son muy útiles para a construir un buen rapport. Son tantas vías diferentes de hacer rapport, como experiencias sensoriales se puedan analizar y describir en el proceso de observar a la otra persona. Para poder realizar un buen rapport, se suele utilizar el espejeo (Mirroring), esto es, expresar tanto el lenguaje verbal como el no verbal, lo más parecido posible a la persona que se tiene en frente.

*Lenguaje verbal:* Para llevarlo a cabo es necesario conocer el sistema de comunicación del emisor (auditivo, kinestésico, visual) y expresar todo en ese sistema director, de esta forma se conseguirá que el emisor realmente entienda lo que se quiere transmitir. Por ejemplo: tiempo, tonalidad, ritmo y volumen al hablar, patrones de lenguaje y predicados lingüísticos.

*Lenguaje no verbal:* Es necesario analizar el lenguaje corporal de la otra persona y reproducirlo en uno mismo. Por ejemplo: postura corporal, movimientos, gestos, frecuencia y profundidad en la respiración, parpadeo y claves de acceso ocular.

Es recomendable seleccionar una o dos características y fijarse especialmente en ellas para poder copiarlas. Si se está reflejando la postura corporal, la respiración y los gestos, es difícil que se pueda también atender a la voz o a los patrones del lenguaje simultáneamente.

Para personas cuyo sistema de representación sea el auditivo, copiar el tono de voz, el ritmo o los patrones de lenguaje podría ser mucho más fácil que calibrar la postura corporal o los patrones del parpadeo.

El lenguaje utilizado por una persona contiene no sólo información sobre el contenido del mensaje pensado, sino también sobre cómo esa persona está procesándolo y qué sistema de representación está usando en ese momento. Escuchando o sintiendo palabras y usando ese mismo sistema representacional para devolverle el mensaje, es la forma de acompasar.

El lenguaje puede ser copiado de los predicados de la otra persona, de otros indicadores de su sistema de representación interno o de las claves de acceso ocular.

Después de haber acompasado una conducta, se puede determinar si se está en rapport simplemente cambiando la conducta y verificando si la otra persona lo sigue. Si la otra persona sigue la nueva conducta quiere decir que están en rapport.

Crear rapport nos permite acompañar a la otra persona en el proceso de comunicación. Rapport significa darle la oportunidad a la otra persona de sentirse cómoda a compartir una interacción. Esta técnica transmite seguridad y confianza. Además, beneficia la interacción aportando fluidez y sensación de confort.

Esta técnica puede tener infinitas aplicaciones, ya que podemos desde romper el hielo, hasta influir sobre alguien mediante esta técnica.

El rapport es una de las más importantes técnicas de venta. En el área de ventas, el rapport es usado para construir buenas relaciones con los clientes y ganar su confianza rápidamente. En el ámbito empresarial es importante establecer este tipo de relaciones ya que en situaciones de compra, será más probable comprar a aquel con quien uno se entiende mejor.

Para poder realizar un buen rapport, es imprescindible calibrar previamente a la persona con la cual se este realizando la interacción.

### **4.3 Calibración**

La calibración permite detectar el estado interno de la otra persona. Por medio de la calibración, se conoce la forma en que se tiene que hablar a cada persona para lograr su atención y su empatía, con solo observar cómo está vestido, cómo mueve sus ojos o cómo es su habitación u oficina. Esta información dice mucho de las personas, pero se suele pasar por alto cuando no se captan las señales que las personas envían.

La calibración consiste en observar al interlocutor y recoger toda información externa posible. A través de la observación, se analizan todas las expresiones de la otra persona, como los macro comportamientos: los gestos, la posición del cuerpo (posición de los brazos, piernas y pies), la voz (tono, volumen y ritmo) o la respiración (ritmo y profundidad). Además de los micro comportamientos: las cejas, movimientos oculares, movimientos de la boca (cerrada o abierta), de la nariz, etc. También podemos identificar el modelo por el cual el interlocutor concibe el mundo, sus canales sensoriales predominantes, estrategias, metaprogramas, creencias, etc.

Esta información permitirá conocer mejor a la otra persona y ayudar en su proceso de generar rapport. La calibración está basada exclusivamente en lo sensorial. Pero es diferente para cada persona. Por tal motivo, se tiene que ser muy cuidadoso en no imaginar y no alucinar respecto al significado que esos cambios fisiológicos pueden significar, ya que son exclusivos de cada persona.

Desarrollar la calibración permite aumentar la capacidad de observación hacia los interlocutores para posteriormente adaptar una respuesta comunicativa a ellos. La calibración es una habilidad que puede ser usada para generar rapport casi en cualquier situación, desde las ventas, hasta la negociación con los hijos, empleados y personas en general.

La calibración junto con el rapport son los elementos principales que se utilizan en PNL para pasar del estado presente al estado deseado.

#### **4.4 Claves de Acceso Ocular**

Bandler y Grinder observaron que las personas mueven los ojos en distintas direcciones sistemáticamente, dependiendo del tipo de pensamientos que tienen. Estos movimientos los llamaron claves de acceso ocular.

Las claves de acceso ocular muestran el tipo de proceso que las personas tienen al mover los ojos en una dirección en particular. Un bajo porcentaje de personas lo hace de manera inadvertida, lo cual puede deberse a que son zurdos o que sus experiencias de aprendizaje fueron obligados a tomar una organización distinta a la natural. Es importante destacar que a pesar de que las personas tengan una organización distinta sus movimientos oculares siempre serán sistemáticos.

Las claves de acceso ocular, son indicios del proceso interno que está teniendo una persona y a su vez permiten conocer como piensa. Algunos movimientos pueden ser conscientes y tener una estrategia para moverlos de determinada manera y lograr ciertos objetivos.

Los movimientos de los ojos ocurren de una manera rápida y se debe estar atento para captarlos. No se da en movimiento lento la respuesta, además, no se da un solo movimiento. En la mayoría de los casos, las personas realizan varios movimientos para dar una respuesta.

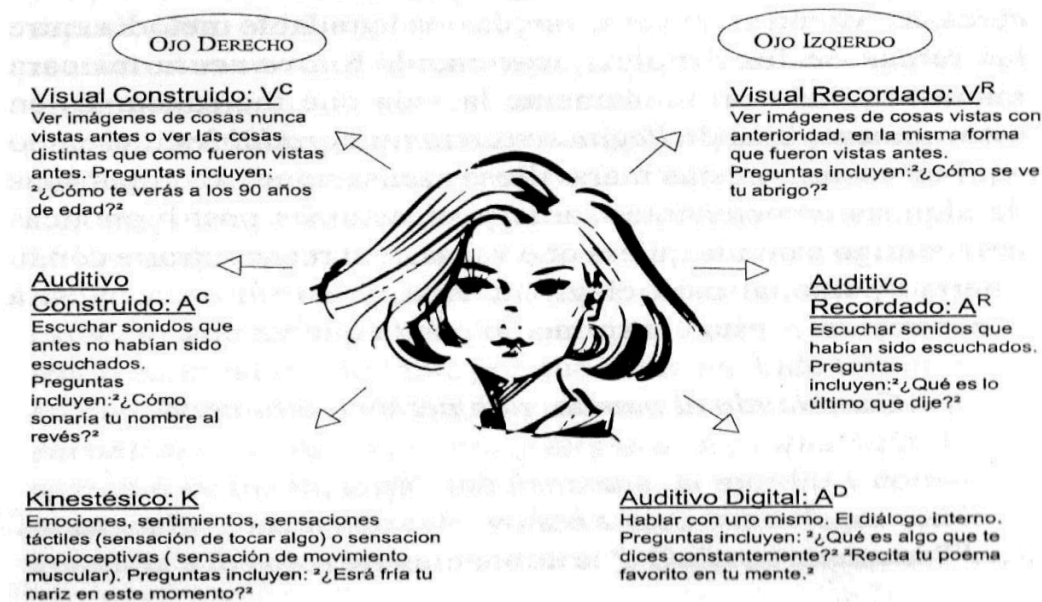
La manera más rápida y fácil de descubrir el sistema representacional de alguien es observando sus ojos cuidadosamente cuando se le hace una pregunta.

La mejor manera de ser un experto en reconocer las claves de acceso ocular es practicando.

Las personas miran hacia arriba cuando están procesando una imagen. Cuando un individuo mira hacia arriba y hacia la izquierda, está recordando una imagen que ha visto antes, como la puerta de entrada de su casa. Cuando mira hacia arriba y hacia la derecha está construyendo una imagen que no ha visto anteriormente, como un tigre rosa con rayas amarillas.

Cuando los ojos de la gente se mueven directamente hacia su izquierda, estas personas están recordando un sonido que han escuchado antes, como la voz del jefe en la oficina. Y cuando miran a su derecha están escuchando un sonido que no es familiar o creando uno nuevo, quizá una melodía que están inventando.

Cuando alguien mira hacia abajo y hacia la izquierda, está escuchando su propio dialogo interno. La mayoría de las personas experimentan una voz interna. Y cuando esta persona mira hacia abajo y a la derecha, la parte funcional que esta utilizando es la construcción kinestésica.



### Claves de Acceso Ocular

La utilidad de conocer las claves de acceso ocular son varias, especialmente en el área del aprendizaje, la terapia y los negocios. A través de los movimientos oculares se puede identificar cuál es el proceso para que una persona realice determinada acción. Especialmente se usa para identificar las conductas precursoras, esto es, la estrategia para motivarse, planear, tomar decisiones y comprometerse. Se usan también para conocer su sistema de búsqueda de la información y sus preferencias sensoriales.

#### **4.5 Predicados Lingüísticos**

Los predicados lingüísticos son palabras que se refieren a los procesos (verbos, adverbios o adjetivos) que una persona selecciona para expresarse. Las personas expresan en palabras los mismos procesos que están experimentando internamente para procesar la información. Los predicados sirven para identificar los sistemas representacionales que se utilizan en un momento determinado, ya sea para expresar una idea, recordar un suceso o planear el futuro.

Por medio de las palabras las personas revelan lo que está sucediendo en su cerebro. Por tal motivo, los predicados pueden ser visuales, auditivos o kinestésicos. Existe una última distinción entre los predicados, que por lo general, suelen ser indeterminados y describen el proceso como si fuera un acontecimiento o cosa. A esta clase se les llama nominalizaciones.

Algunos ejemplos de predicados lingüísticos son:

<b>Visuales</b>	<b>Auditivos</b>	<b>Kinestésicos</b>	<b>Nominalizaciones</b>
imagen	decir	sentir	motivación
demostrar	tono	duro	funcionar
claridad	sintonizar	caliente	cambio
evidente	voz	profundo	anticipar
reflejo	acento	saborear	proceso

### Construcciones visuales

- Veo el futuro brillante
- Mi punto de vista es
- Ya veo lo que dices
- Vi claramente sus intenciones
- Como te ven, te tratan

### Construcciones auditivas

- Suena bien
- Escúchame con atención
- Soy todo oídos
- Palabra por palabra
- No hagan ruido

### Construcciones kinestésicas

- Lo siento profundamente
- Estoy echo un nudo
- Te voy a hacer polvo
- Romper el hielo
- No hagan olas

La importancia del uso de los predicados en la comunicación es enorme, ya que revelan una de las maneras en que dos o mas personas se unen, se separan, viven en conflicto o simplemente no se relacionan.

Los predicados son claves que nos indican las preferencias de las personas y sus sistemas representacionales. Esto es que un individuo, se relaciona con el mundo a través de lo que puede o quiere ver, escuchar o sentir.

#### **4.6 Caso 1**

El consultorio del Dr. López está ubicado en el octavo piso del Centro Médico Dalinde. El consultorio tiene una hermosa vista de la ciudad de México, es un lugar muy ordenado y tiene lo último en tecnología para revisar a los pacientes. Además, el consultorio también cuenta con aire acondicionado, piso alfombrado y servicio de internet. Una de las paredes del consultorio esta hecha de cristal, frente a esta tiene un escritorio grande sobre el cual solo se pueden observar una computadora, un teléfono y un recetario con una pluma, de frente al escritorio tiene colocadas tres sillas. En el costado izquierdo del consultorio está ubicado un librero en el cual el doctor además de guardar los expedientes de los pacientes, generalmente guarda la muestra medica. En la parte superior del librero coloca los obsequios que algunos laboratorios le han regalado para adornar su consultorio, entre los que destaca un reloj plateado con la forma de una neurona.

Por lo que se puede observar en el consultorio, es posible tener una idea de los metaprogramas que el doctor López prefiere, para así lograr una comunicación efectiva y de esta manera poderle vender una idea o un producto. Se puede deducir que el doctor López es visual debido a ciertos detalles como el hecho de que siempre se puede mirar el consultorio limpio y muy ordenado teniendo cada cosa en su lugar, además de la gran vista que tiene desde la ubicación de su consultorio. Otro metaprograma que se puede identificar es que su campo de atención está en el detalle. Esto se ve desde la organización de su consultorio para que los pacientes se sientan atendidos de la mejor manera posible (el hecho de tener tres sillas lo hace por que sabe que la mayoría de los pacientes que lo visitan, siempre vienen acompañados de algún familiar), hasta la manera tan



rigurosa de manejar el tiempo que toma para atender a cada uno de sus pacientes y representantes médicos. Tomando en cuenta esto, se puede aprovechar para que en los cinco minutos que el médico da a los representantes, mostrarle la ayuda visual que presenta la información por medio de graficas y estudios a detalle de los beneficios que puede el doctor tener al usar un producto. Siempre tomado en cuenta de no pasarse del tiempo por que eso es algo muy importante para él (el doctor siempre está pendiente de su reloj), por tal motivo puede ser buena idea iniciar la entrevista con una frase como “doctor voy a ser muy breve”, y algunas otras durante la entrevista como “mire los beneficios que esto le podría traer”, “en la gráfica se observa” y “usted verá los resultados”.

#### **4.7 Caso 2**

La Clínica Londres es el lugar donde el Dr. Sauza ve a todos sus pacientes. El consultorio es pequeño, sin embargo esta muy bien distribuido, por un lado tiene un escritorio y sobre el escritorio se encuentra su computadora y dos fotografías, en una está el con su esposa y en la otra se encuentran el doctor, su esposa y su hijo. En el lado derecho del escritorio tiene una pequeña vitrina donde el doctor coloca su colección de autos escala que debe ser de unos 20 aproximadamente, y en el piso esta situada una pequeña fuente. Sobre los muros están colgados distintos cuadros de paisajes (bosques, montañas, etc.). Y del otro lado del consultorio tiene todo su equipo para realizar estudios a sus pacientes.

Por lo antes descrito se puede interpretar que uno de los metaprogramas que doctor utiliza es el kinestésico, esto se observa en pequeños detalles como en las fotografías de la familia que el doctor tiene sobre su escritorio, la fuente y su colección de autos que están presentes en el consultorio, tomando esto en consideración una pregunta relacionada con la familia o su colección de autos podrá ser buena para romper el hielo y empezar a construir rapport. Otro metaprograma que el doctor usa frecuentemente es el que sus intereses están

principalmente enfocados en las personas, partiendo de aquí es importante que la promoción se enfoque principalmente en los pacientes y no en los medicamentos, es decir no se trata de las ventajas que un producto tenga respecto a los otros competidores en el mercado, sino los beneficios que este medicamento traerá a todos y cada uno de sus pacientes que lo usen y como mejorará la calidad de vida de ellos y no solo eso, hacer “sentir” que el beneficio será para la familia entera, ya que el bienestar no solo le dará salud y alegría al paciente, además traerá una gran satisfacción a toda la familia de ver un hijo, hija, esposa o padre que está reintegrado. Es muy importante tener en mente que lo más importante para este tipo de doctores son los pacientes, las personas.

#### **4.8 Caso 3**

El Dr. Bustamante tiene su consultorio en el Hospital General. Este es un consultorio muy pequeño solo tiene dos sillas colocadas una frente a la otra y separadas por una mesa. Además de un pequeño estante donde el doctor guarda sus todos sus libros de medicina. El doctor atiende un promedio diario de 15 pacientes y sus entrevistas clínicas tienen una duración de 15 minutos, esto es debido a que son muchos los pacientes y si no lo realiza de esta manera no podría atender a todos, ya que además imparte clase a los residentes del hospital.

El consultorio del doctor parecería no tener mucha información, sin embargo el Dr. Bustamante tiene en su consultorio lo que el considera importante en su día a día, sus libros. El doctor maneja como su principal metaprograma de interés el de la información, por tal motivo el doctor siempre estará abierto a brindar el tiempo necesario para tener más información acerca de cómo un medicamento actúa sobre los pacientes para aliviar cierta enfermedad. A partir de esto es importante presentar toda la información de tal manera que el doctor tenga más herramientas para elegir un medicamento, estudios, gráficos, historias de éxito, folletos, trípticos, etc. El invitarlo a eventos de carácter científico o apoyarle

con becas de educación continua podría ser un buena manera de que el médico este actualizado y así pueda tomar la mejor decisión a la hora de tratar una enfermedad.

#### **4.9 Caso 4**

El Dr. Valdivia utiliza una de las habitaciones de su casa como consultorio, la cual está ubicada en la colonia Condesa. El consultorio es un lugar muy tranquilo y acogedor, generalmente no se escucha ningún tipo de ruido. Tiene un escritorio grande donde coloca la muestra medica, unos lentes, material que utiliza durante su consulta y una lámpara grande. Frente a su escritorio el doctor tiene dos sofás de color café oscuro acomodados de tal manera que ambos quedan de frente al escritorio, de esta manera el paciente podrá elegir sentarse donde más le acomode. Detrás de la silla del doctor está un muro sobre el cual están colgados su título profesional junto con otros reconocimientos que ha recibido a lo largo de los años que lleva como médico. Del lado derecho del escritorio se encuentra un librero muy grande donde tiene muchos libros, de los cuales la mitad están relacionados con el área médica y la otra mitad son de varios temas que no tiene nada que ver con la medicina, sin embargo son del gusto del doctor. El Dr. Valdivia es un doctor de edad avanzada, su ritmo al hablar es lento y pausado, y el número de pacientes que llega a ver a la semana es de aproximadamente 10 teniendo uno o dos pacientes diarios en promedio.

Una vez analizada la información anterior, se puede comenzar a realizar la entrevista y tomando en cuenta que generalmente el doctor dispone de bastante tiempo, es buena idea que antes de iniciar la promoción de productos se construya un buen rapport. Esto se logra igualando el ritmo al hablar, postura, respiración y preguntando por cosas que sean de interés del doctor que no necesariamente tienen que ver con el área médica, que en este caso al ver la lámpara, sus lentes y la cantidad de libros que el doctor posee, llevar la conversación hacia el lado de la

lectura podría ser un buen inicio. Una vez captada la atención del médico ahora es posible llevarlo hacia el estado deseado, que en este caso sería la promoción del medicamento que se intenta vender. Considerando los años que el doctor lleva ejerciendo podemos utilizar frases para vender una idea como “en su experiencia ha visto pacientes con” o “le ha pasado que” y una vez que se traiga a su mente ese paciente es un excelente momento para platicar respecto de un producto, sus beneficios y la manera en que impactan al paciente.

#### **4.10 Caso 5**

La Dra. Catalán imparte su consulta en el Centro Médico Hospital Siglo XXI. Este consultorio es bastante pequeño en comparación con otros consultorios del mismo hospital. Sobre el escritorio generalmente hay muchos papeles, muestra médica, cajas de pañuelos desechables, plumas y los expedientes de los pacientes que ha visto durante el día. Es una doctora muy dinámica y generalmente es muy difícil encontrarla en su consultorio ya que no necesariamente ve a todos los pacientes en su consultorio algunas veces va a casa de los pacientes a realizar la consulta y algunas otras veces está realizando cirugías dentro del hospital. La doctora es muy directa al hablar y generalmente no pide una segunda opinión para tomar decisiones clínicas.

Para poder entrar en sintonía con esta doctora es muy importante el ritmo al hablar, este debe ser fluido ya que de lo contrario un ritmo al hablar lento podría causar que se pierda su atención fácilmente ya que esta doctora es muy activa. Es muy importante ser lo más preciso posible y evitar dar le vueltas a un mismo punto. Un metaprograma que podemos destacar por el estilo de trabajo que la doctora maneja es la preferencia por las actividades, ya que es una persona muy dinámica y que difícilmente está en un solo lugar. Adicionalmente su marco de referencia es interno y su manejo del tiempo (desde la óptica de metaprogramas) es “entre tiempos”. Con lo que refiere a los pacientes a ella le gusta tomar

acciones ya que para ella lo más importante es que el paciente alcance la remisión antes de evaluar con detenimiento todas las opciones, lo que a ella le interesa son los resultados. Tal como se enunció su metaprograma para realizar el manejo de la información es de referencia interno, por esta razón la mejor manera de “vender” una idea siempre será evitando la confrontación directa y por el contrario llegar a acuerdos en los cuales ella tenga la última palabra ya que en este escenario este tipo de médicos se sienten cómodos, al final de la promoción podemos finalizar con frases como “usted tiene en sus manos la decisión” o “la mejoría de su paciente depende de usted”.

#### **4.11 Caso 6**

El Dr. Rodríguez tiene su consultorio en el piso 10 de una torre médica en la Colonia Roma. Las paredes del consultorio son blancas, tiene un escritorio mediano y sobre el escritorio frecuentemente tiene su computadora y un planeador grande donde tiene la agenda de los pacientes que atenderá durante una semana. En el consultorio hay un estante dividido en dos partes, la mitad derecha está colocada mucha muestra médica que los distintos laboratorios le dejan para los pacientes y la otra mitad cuenta con muchos libros relacionados con las enfermedades que el trata diariamente. El Dr. Rodríguez es relativamente joven y siempre la sala de espera de su consultorio esta llena, es ampliamente reconocido entre la comunidad médica de la zona debido a su preparación académica así como su excelente consulta clínica que es conocida por ser muy diferente a la consultas convencionales.

En este doctor se pueden distinguir dos tipos principales de metaprogramas, uno es el que la percepción de sus intereses están en función de la información y segundo que su metaprograma actitudinal es diferenciador. Tomando en cuenta este último, será difícil estar de acuerdo fácilmente con el doctor, por lo cual es recomendable no tratar de cerrar la venta desde una primera

entrevista. Primeramente habrá que ganarse su confianza, esto se puede ir realizando con visitas progresivas y llevándole información útil, de tal manera que el doctor sienta que las visitas le están agregando un valor. De acuerdo a la preparación del doctor será importante presentar la información con el lenguaje adecuado, y aprovechar frases como “doctor usted puede ser el primero en probar” o “pocos saben esta información”. El éxito dependerá de la calidad de la información y conocer a detalle las necesidades o inquietudes que el doctor presenta para lograr satisfacerlas.

#### **4.12 Caso 7**

El consultorio de la Dra. Pujol está ubicado dentro del Hospital Ángeles Metropolitano. Es un consultorio muy grande y cómodo, generalmente tiene música clásica de fondo. En el consultorio hay un asiento reclinable donde los pacientes le cuentan su malestar y ella los escucha mientras está en una silla mecedora. En el escritorio de la doctora está una computadora de escritorio, un teléfono fijo, un reproductor de música y usualmente ahí tiene su celular. De lado derecho del escritorio esta un pequeño estante donde la doctora guarda la muestra médica y encima de este estante tiene tres botes uno contiene chocolates, otro caramelos y el último cacahuates. La doctora comparte este consultorio con otra colega, la mitad del consultorio que le pertenece a la otra doctora es muy similar a la de la Dra. Pujol. Es importante mencionar que la colega con la cual comparte el consultorio fue su maestra cuando ella era estudiante de la especialidad.

En este consultorio se pueden identificar ciertas claves que permiten descubrir que uno de los metaprogramas que la doctora Pujol utiliza preferentemente es el auditivo, esto se puede observar en detalles como la música clásica de fondo y que en general la doctora durante su consulta la mayor parte del tiempo escucha a los pacientes. Los botes de dulces los tiene para las

personas que la visitan y generalmente los ofrece como cortesía ya que a esta doctora le gusta entablar conversaciones largas. Por la manera de ser de la doctora es fácil establecer rapport, sin embargo es importante no perderse en la conversación y olvidar el objetivo final que es vender. Tomando esto en cuenta podemos ayudarnos de una plática enfocada a lo que se desea lograr con esa visita, el apoyarse de la ayuda visual no será muy recomendable en esta ocasión, ya que la doctora preferirá escuchar los resultados del estudio antes de revisarlos detalladamente por ella misma. Pueden ser de ayuda para realizar la entrevista frases como “que le dicen sus pacientes” o “a que le suena esta sintomatología”. Otro metaprograma que frecuentemente usa la doctora es que el tratamiento de información lo realiza con un marco de referencia externo ya que cuando se le presenta alguna situación complicada generalmente se apoya con la colega con la cual comparte el consultorio. Esta situación pudiera ser usada a favor si su colega esta convencida de los medicamentos promocionados, ya que el usar frases como “sus colegas están convencidos de la eficacia de” o “los expertos es lo que están utilizando últimamente”. Estas frases podrían despertar la curiosidad y al mismo tiempo el interés a probar lo que se este promocionando.

## CONCLUSIONES

El ingeniero químico posee un perfil muy completo para poder desarrollarse en el ámbito profesional como representante médico.

No todos los médicos piensan o perciben las cosas del mismo modo, por tal motivo no se les puede abordar de la misma manera, cada cliente es único y diferente.

Es muy importante que al entrar a un consultorio se preste atención a los detalles por pequeños que parezcan, como la distribución del consultorio o el tipo de cosas que el doctor tenga en este; por ejemplo: fotos familiares, libros, colecciones de objetos importantes, etc. Estos elementos brindan información relevante de lo que es importante para el médico.

La construcción de un buen “rapport” al inicio de la entrevista permitirá una conversación fluida en la que ambas personas se sentirán cómodas y será posible tener una comunicación efectiva.

Durante la entrevista se debe tener acentuada la escucha activa, ya que el doctor en algún momento mencionará de manera directa o indirecta cuales son sus inquietudes o brindará información útil que se puede llegar a utilizar a lo largo de la entrevista.

El reconocimiento temprano de los metaprogramas que el médico utilice preferentemente, permitirá conocer cual es la mejor manera para presentarle la información.

El mensaje que se quiera transmitir tendrá un mayor impacto, si se realiza una correcta elección de predicados lingüísticos para transmitirlo, siempre tomando en cuenta el tipo de metaprograma que el médico utilice.



Mientras mejor sea el dominio de la información científica de los productos a promocionar, será más fácil resolver las dudas del médico respecto a un producto, además de que la solución que se brinde será más completa.

Es importante prestar atención no solo a la información, sino principalmente a como es presentada ya que esto puede hacer la diferencia.

El cierre de una venta no solo dependerá de un buen desempeño en los últimos minutos, sino del excelente trabajo realizado durante el desarrollo de toda la entrevista.

No es obligatorio cerrar una venta desde la primera entrevista, en algunos casos es recomendable realizar una venta progresiva a lo largo de dos o más entrevistas.

El adecuado conocimiento del médico (su personalidad, sus necesidades, sus motivadores y la afinidad a ciertos metaprogramas) permite tener una mejor interacción con el médico y elegir la estrategia más adecuada para realizar una negociación dentro del consultorio.

Un excelente desempeño durante la entrevista médica, tiene como resultado final un incremento en las ventas.

## REFERENCIAS

American Psychiatric Association (2002). *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales DSM-IV-TR* (4ª ed.). Barcelona: Masson.

American Psychological Association (2009). *Manual of the American Psychological Association* [en línea]. Disponible en: <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorials.aspx> [2012, 14 de Diciembre].

Bavister, S. y Vickers, A. (2011). *Programación Neurolingüística*. Barcelona: Amat.

Cloninger, S. C. (2003). *Teorías de la Personalidad* (3ª ed.). México: Pearson.

Coaching Pro (2005). *Test de Metaprogramas* [en línea]. Disponible en: <http://www.coachingprosoftware.com/informes-y-test/metaprogramas.html> [2013, 23 de Enero].

DuBrin A. J. (2002). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (2ª ed.). México: Thomson.

Fernández-Abascal, E.G. (1997). *Motivación y emoción*. Madrid: Ramón Areces.

González, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.

Hernández, A. M. y Laguna, M.(1998). *Desarrollo Motivacional*. México: Nueva Imagen.

Pennebaker, J. W. (2007). *Thematic Apperception Test* [en línea]. Disponible en: <http://www.utpsyc.org/TATespanol/> [2012, 19 de Octubre].

Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción* (3ª ed.). España: McGraw Hill.

Rivera, J., Arellano, R. Y Molero V. (2009). *Conducta del Consumidor* (2ª ed.). Madrid: ESIC.

Riso, R. (1993). *Tipos de Personalidad* (6ª ed.). Chile: Cuatro Vientos.

Riso, R. y Hudson, R. (2005). *Indicador de Tipo del Eneagrama* [en línea]. Disponible en: <http://www.eneagrama.com/RHETI/eneagramalibre.asp> [2012, 6 de Noviembre].

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Pearson.

Ros, R. (2011). *Rapport (acompañamiento)* [en línea]. Disponible en: <http://www.pnlnet.com/rapport-acompanamiento/> [2013, 11 de Febrero].

Shutz, D. P. y Shutz, S.E. (2000). *Teorías de la Personalidad* (7ª ed.). México: Thomson.

Todt, E. (1991). *La Motivación* (2ª ed.). Barcelona: Herder.

Urcola, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo* (2ª ed.). Madrid: ESIC.

Villanueva, P. (2011). *Diversidad Innovadora*. España: Netbiblo.

## GLOSARIO

**Asertividad:** Capacidad para comunicar la propias convicciones y expresar los propios derechos, sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de confianza.

**Estado Catatónico:** Estado caracterizado por alteraciones motoras en el individuo como la rigidez muscular o la inmovilidad.

**Esquizofrenia:** Trastorno psiquiátrico del grupo de las psicosis. Se caracteriza por la presencia de ideas y creencias delirantes, percepción de alucinaciones y conducta desorganizada. Su inicio es típicamente en el adulto joven. Y se produce mayormente en los varones, sin embargo, la mujer puede llegar a tener un inicio más tardío y una mejor respuesta a los tratamientos de este padecimiento.

**Trastorno Maniaco-Depresivo:** Trastorno psiquiátrico también conocido como Trastorno Bipolar. Es un padecimiento del estado de ánimo que se caracteriza por la alternancia de periodos de euforia y excitabilidad (manía) y periodos de depresión. Se origina por un desequilibrio químico en los neurotransmisores. Puede derivar adicciones en las personas que lo padecen.

**Megalomanía:** Es un estado mental caracterizado por los delirios de grandeza, poder o riqueza; se exagera la propia importancia.

**Paranoide:** Es la persona que tiene desplegados los mecanismos defensivos independientemente de la información recibida del entorno. Incluso en situaciones no hostiles, persisten en una actitud de alerta y desconfianza.

**Pensamientos Mórbidos:** Es aquel pensamiento que manifiesta una insalubridad, en especial en lo que se refiere a lo psíquico.

**Psicópata:** Es el individuo que sufre de una perturbación mental que, sin llegar a la locura, se caracteriza por la excentricidad, inestabilidad emocional y por la ausencia total de una o más de las virtudes de orden moral o social.

**Submodalidad:** Es la manera de codificar y componer la estructura de nuestras experiencias internas. Existen dos tipos principales de submodalidades; digitales y analógicas. Las digitales están encendidas o apagadas (una imagen mental se mueve o está quieta). Y las modalidades analógicas son de una variedad infinita en los extremos (los sonidos poseen una enorme y constante variedad entre el silencio y un volumen alto).