



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)
COMO PROPUESTA EN LA CAPACITACIÓN
A VENDEDORES**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
MARÍA DOLORES REYNOSO CAMPOS

DIRECTOR: MTRO. LUCIO CÁRDENAS RODRÍGUEZ
REVISOR: LIC. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA
SINODALES: LIC. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS
LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO P.
DR. FELIPE CRUZ PÉREZ



MÉXICO, D.F.

FEBRERO DE 2005.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, porque un día me diste la oportunidad y el privilegio de ser parte de ti; particularmente a la Facultad de Psicología porque en ella no solo encontré mi formación profesional, también conocí personas extraordinarias, que en dónde más podría haber encontrado, sino aquí...

A mi director de tesis, el Mtro. Lucio Cárdenas, quien confió en mí y aceptó ser mi guía en este proyecto, que tan convenientemente llevó con paciencia y sabiduría de principio a fin. ¡Un millón de gracias por su dedicación y entusiasmo!

A la Lic. Socorro Escandón por su interés en mi trabajo, disposición, sugerencias y apoyo incondicional.

A la Lic. Ma. Del Carmen Gerardo, gracias por sus críticas y acertadas aportaciones.

A Lic. Isaura López por interesarse en la propuesta, sus comentarios y disposición a ayudarme.

Al Dr. Felipe Cruz, porque con tu honestidad y conocimientos contribuiste para mejorar este trabajo. ¡Gracias por tu apoyo y entusiasmo!

A todos mis maestros por la experiencia de aprendizaje, mención especial merece el Dr. Jaime Grados Espinosa, por todo lo que me aportó tanto en lo profesional, como en lo personal.

Un infinito agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna u otra forma, hicieron sus aportaciones para que este proyecto llegara a buen término.

Finalmente, ¡Qué maravilla sentir el orgullo de ser egresada de la “Máxima Casa de Estudios”...tú...mi querida Universidad...!

DEDICATORIA

*A Dios,
... porque tengo dos manos que se solazan en el trabajo...
... porque soy parte del todo que con sabiduría gobiernas...
... porque me has hecho ver más allá de las cosas
y porque me has puesto frente a floridos senderos...
(fragmentos de un regalo muy especial)*

*A mis padres y mis hermanos:
Que han confiado en mí, y quienes con tanta paciencia
han esperado la culminación de este momento.
Al fin está aquí el producto de su esfuerzo y apoyo incondicional.
Gracias por su ejemplo, consejos, amor, y comprensión.
Esto es por, y para ustedes... con todo mi cariño y admiración...*

*A los amigos (¿hace falta mencionar nombres?):
Que me han acompañado en este recorrido,
ofreciéndome su apoyo, fortaleza, consejos, energía y entusiasmo
siempre que lo he necesitado.
Gracias por estar y demostrarme su cariño y amistad
en los malos, buenos y mejores momentos
en diferentes instantes de mi vida.
¡Saben lo importantes que son para mí!*

*Almita, Itzel, Clau y Sony:
Les dedico este trabajo para cubrir
mi deuda con ustedes... como lo prometí,
he seguido sus pasos y por fin... ¡Lo tienen aquí! LQMMNP.*

*A Lety:
Deseando con todo el corazón
esta experiencia sirva de inspiración
para alcanzar tu propio anhelo. TQMQAII...*

*A Luis Fernando:
Por ser el inicio de algo perfecto y maravilloso...*

... A todos ustedes por ayudarme a cristalizar un sueño...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....	3
CAPÍTULO 1. CAPACITACIÓN	
1.1. Antecedentes de la capacitación	8
1.2. Aspectos legales de la capacitación.....	11
1.3. Importancia de la capacitación.....	13
1.4. El proceso de capacitación.....	15
1.4.1. Planeación.....	16
1.4.2. Organización.....	20
1.4.3. Ejecución.....	20
1.4.4. Evaluación y seguimiento.....	20
1.5. Técnicas de enseñanza-aprendizaje.....	21
1.6. Apoyos didácticos o materiales de apoyo.....	23
1.7. El instructor o facilitador.....	26
1.7.1. Características profesionales y personales del instructor.....	26
CAPÍTULO 2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL APRENDIZAJE	
2.1. Concepto de aprendizaje.....	29
2.2. Constructivismo.....	29
2.3. Estrategias de aprendizaje.....	32
2.3.1. Clasificación de las estrategias de aprendizaje.....	34
2.3.2. Aprender a aprender.....	35
2.4. Aprendizaje de los adultos.....	35
2.4.1. Características del educando adulto.....	36
2.4.2. La motivación en el aprendizaje.....	38
CAPÍTULO 3. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	
3.1. Antecedentes.....	39
3.2. Fundamentos (Metamodelo).....	39
3.3. Definición de PNL.....	43
3.4. Comunicación.....	44
3.4.1. Características de la comunicación.....	45
3.4.2. Rapport o sintonía.....	46
3.4.3. Reflejar o acompasar.....	47
3.4.4. Posiciones perceptuales.....	47
3.5. Las puertas de la percepción.....	48
3.5.1. Sistemas representativos o modalidades.....	49
3.5.2. Sistema representativo preferido o primario.....	50
3.5.3. Submodalidades.....	50
3.5.4. Predicados lingüísticos	51
3.5.5. Construcciones de tipo sensorial	52
3.5.6. Pistas o claves de acceso ocular.....	54
3.6. Supuestos de la PNL.....	56

3.7. Técnicas.....	59
3.7.1. Planteamiento de objetivos.....	59
3.7.2. Los estados de excelencia.....	60
3.7.3. Inducir.....	60
3.7.4. Calibrar.....	61
3.7.5. Anclaje.....	61
3.7.6. Metáforas.....	62
3.7.7. Reencuadre.....	63
3.7.8. Mapas mentales.....	64
3.8. Aplicabilidad de la PNL en la educación.....	65

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

4.1. Propuesta de capacitación dirigida a vendedores.....	68
4.2. Metodología.....	70

FORMATOS:

Inducción a condiciones óptimas de aprendizaje (1ª y 2ª sesión)....	73
¿Quién soy?.....	77
Mi declaración de autoestima.....	79
Prueba para evaluar sistema representativo.....	81
Evaluación.....	84

CONCLUSIONES.....	86
-------------------	----

ALCANCES Y LIMITACIONES.....	91
------------------------------	----

SUGERENCIAS.....	93
------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
---------------------------------	----

ANEXOS

Manual: Profesionalización de vendedores	
Carta descriptiva	
Descripción de dinámicas	

RESUMEN

La actividad de ventas, es definitivamente lo que determina en las naciones su calidad de vida, por lo que se hace necesario capacitar al personal conforme a las demandas del actual mercado en expansión. En el presente trabajo se proponen las técnicas de la Programación Neurolingüística como herramientas que apoyan el mejoramiento en la capacitación a vendedores. Las técnicas sugeridas son el uso de predicados lingüísticos e inducción a condiciones óptimas de aprendizaje, esto de acuerdo a las características del personal a quien va dirigido el curso, el contenido del mismo y el análisis de las diferentes técnicas de la PNL.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual, y específicamente el México de nuestros días, se caracteriza por la globalización económica en pleno auge, lo que trae como consecuencia cambios acelerados en el ritmo de vida de nuestra sociedad. Dichos cambios responden a las exigencias que se presentan día a día ante los avances científicos y tecnológicos, situación que nos lleva a las personas y a las organizaciones a realizar constantemente una revisión de nuestros valores, creencias y actitudes con la finalidad de poder responder a las demandas del contexto en el que vivimos en la presente década. Al respecto, Villavicencio (2003), menciona que la capacitación de personal es una alternativa para la competitividad en México, puesto que al ser concebida como un proceso continuo, es la clave del éxito para las personas, las organizaciones y la economía en su totalidad.

Es así, que las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar la excelencia en el proceso de capacitación, ya que el conocimiento de los puntos específicos y necesarios para la realización eficaz y eficiente de un trabajo, son la pauta hacia nuevas posibilidades de desarrollo de habilidades del personal.

El interés en la realización de la presente propuesta surgió pensando que la capacitación que se da a vendedores es igual en el ramo de tangibles e intangibles; y que se presenta el problema de no considerar las dificultades a las que se enfrentan en ambos casos, sino que la capacitación se basa en proveer de conocimientos relacionados con las características del producto, tipos de clientes, estrategias de venta, etc., como en el caso de las aseguradoras; pero sin considerar que la forma de capacitar debe ser diferente en cada situación. De aquí surge la idea de crear un programa que permita proporcionar herramientas adecuadas para la venta de bienes y servicios.

Originalmente, el programa estaba orientado a los vendedores de bienes intangibles, por las razones antes mencionadas. Sin embargo, en el transcurso de la revisión del material (Jonhson, 1985; Rodríguez, 1998; y Shook, 1992); se concluyó que la capacitación entre ambos tipos de vendedores no tiene que ser necesariamente diferente, pero sí hay que proporcionar a los dos herramientas que les permitan presentar sus productos de tal manera que logren la venta con menos dificultades, y además, contribuir a que obtengan mayores satisfactores en su profesión.

Por lo anterior, se realizó un estudio de tipo documental que tiene el propósito de presentar una propuesta del uso de las técnicas de la Programación Neurolingüística (PNL) como herramientas aplicables en la impartición de un programa de capacitación dirigido a vendedores, ya que, finalmente en el contexto en el que vivimos y desde la antigüedad, todos nos vemos en la necesidad de vender y/o comprar, ya sea un bien (producto físico y visible) o un servicio (producto generalmente no visible y no manipulable).

La propuesta es diferente al modelo de capacitación actual porque, además de tener como base los principios que se utilizan normalmente, tales como las técnicas de enseñanza-aprendizaje, materiales didácticos, etc., se integran técnicas de la PNL.

Programación Neurolingüística es un conjunto de modelos y técnicas que ofrecen un amplio rango de vías para comunicarnos con nosotros mismos y con otros, para persuadir e influir. Igualmente nos proporciona los medios para transformar nuestros pensamientos, conductas y sentimientos de tal manera que podamos ser más positivos y tener confianza en nosotros mismos (O'Connor y Seymour, 2003); la principal ventaja es que las herramientas de la PNL permiten que las funciones cerebrales del facilitador y los participantes, tales como la concentración, atención, razonamiento, memoria, etc., se encuentren en condiciones óptimas para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las técnicas a aplicar son los predicados lingüísticos para optimizar el proceso comunicativo entre el facilitador y los participantes; la otra técnica es la inducción a condiciones óptimas de aprendizaje. La principal desventaja es que los participantes estén dispuestos a comprometerse seriamente, en la realización de las técnicas para inducir a la optimización de la actividad de las funciones cerebrales, ya que esta es una parte fundamental en el proceso de mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje.

La PNL es un método relativamente novedoso, al menos en nuestro país, pero debido a la flexibilidad de todo lo que el tema engloba en sí mismo, considero que se puede adaptar a las diferentes necesidades de cada persona y/o situación.

El presente trabajo se encuentra dividido en los cuatro capítulos que se describen a continuación:

El capítulo uno hace referencia a la capacitación, sus antecedentes, importancia, aspectos legales, detección de necesidades, el proceso, apoyos didácticos, técnicas de enseñanza-aprendizaje y las características y funciones del instructor.

El capítulo dos trata de las consideraciones teóricas sobre el aprendizaje, tales como el concepto, aprender a aprender, las estrategias de aprendizaje, el aprendizaje de los adultos y la importancia de la motivación en el aprendizaje.

El capítulo tres aborda el tema de la Programación Neurolingüística, se presentan los antecedentes, fundamentos, definición, comunicación, supuestos, técnicas y aplicabilidad de la PNL en la educación.

En el capítulo cuatro se presenta una propuesta de programa de capacitación dirigido a vendedores, que tiene como objetivo lograr que a éstos se les capacite de tal forma, que se conviertan en profesionales de las ventas y que por consiguiente, se sientan más seguros de sí mismos al estar frente al cliente, pues tendrán los elementos para desenvolverse adecuadamente en los diferentes contextos y situaciones que se presenten en su trabajo.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

La actividad comercial es la base del crecimiento económico de todos los países, por lo que es necesario que las organizaciones pongan especial cuidado a las estrategias que utilizan para vender sus productos. Entre las estrategias utilizadas se encuentran principalmente la mercadotecnia y la venta de campo y de mostrador (Pereyra, 1996).

La primera forma de comercio de las civilizaciones antiguas era el trueque, el cual se caracterizaba por el intercambio de productos por otros productos, es decir, una persona ofrece su producto a otra que no lo tiene pero le hace falta, a cambio de un producto que la persona que ofrece necesita y el otro se lo puede proporcionar. No obstante, con el paso del tiempo hubo quien no necesitaba los productos que se le ofrecían, lo que suscitaba molestias e inconformidad entre los interesados y surge la necesidad de crear un sistema que de valor a los productos sin que se generen esos problemas por el intercambio de los mismos, lo que da origen al dinero como una forma de facilitar las transacciones (recuperado de la pagina de internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/mostra/mostra.shtml/#arriba>).

Antes de la Revolución Industrial, todo hogar podía bastarse prácticamente a sí mismo. La elaboración de alimentos, vestimenta y utensilios empleados en preparar lo necesario para vivir, era casi obra exclusiva de uno o varios miembros de la familia. Con el transcurso del tiempo se iniciaba cierta división del trabajo, ya que algunos individuos estaban mejor capacitados que otros para la realización de algunas cosas, lo que ocasionó que produjeran más de lo requerido para su propio consumo y vendieran su excedente en los mercados más cercanos (Andrade, 1989).

Así, con la especialización en la fabricación de productos, el hombre tiene que salir él mismo a vender los excedentes que elabora o dárselos a otros para que los distribuya en lugares vecinos.

A partir de la Revolución Industrial, el ritmo de producción va a un paso muy acelerado y las empresas tienen que encontrar los medios para recuperar su inversión en el menor tiempo posible y obtener los beneficios económicos del producto fabricado. Andrade (1989), menciona que es en este periodo cuando la competencia empieza a desarrollarse considerablemente en los países industrializados, requiriéndose personas mejor capacitadas para realizar eficientemente la actividad de ventas.

En la actualidad, el comercio exige vendedores competentes, que sean capaces de ofrecer los productos de la empresa que representan, de tal manera que tanto la empresa como el cliente queden conformes con la transacción. De ahí, que las empresas capaciten a su personal, para tener mejores vendedores, con conocimientos y habilidades adecuados para promover y vender sus productos y así mantenerse en el mercado.

Así, el objetivo de esta tesis es presentar una propuesta de programa de capacitación dirigido a vendedores

Se partió de la idea de diferenciar entre empresas de bienes y servicios y de la forma en que se imparte la capacitación en las dos situaciones. De acuerdo a la revisión bibliográfica, la capacitación a vendedores de empresas de bienes y servicios es indistinta, por lo que se consideró capacitar de acuerdo a los productos que la empresa ofrece, ya que son diferentes los problemas a los que se enfrenta un vendedor de productos tangibles (bienes) y los de un vendedor de productos intangibles (servicios), como se menciona más adelante.

Se han hecho varias categorizaciones de las empresas; sin embargo, para los fines de la presente propuesta se han clasificado en dos tipos de empresas: de bienes y servicios.

Chiavenato (1993) menciona que los bienes son los productos tangibles y visibles, como un pan, una lámpara, un electrodoméstico, una mesa, un automóvil, una máquina, etc. Por otro lado, Daft (2000) dice que los bienes se producen de una vez y se inventarían para su venta y consumo en otro momento, la producción regularmente es estandarizada y el proceso de producción tiende a estar lejos de los consumidores, las empresas manufactureras son intensivas en capital, se apoyan en la producción masiva y en las tecnologías de proceso continuo.

Los servicios son actividades especializadas que las empresas ofrecen al mercado. Son productos que no siempre se pueden manipular. Pueden asumir una enorme variedad de características y especializaciones. Es el caso de la propaganda y/o publicidad, la abogacía, los consultores, los hospitales, los bancos, las financieras, las escuelas y universidades, los clubes, los transportes, la seguridad, la energía eléctrica, las comunicaciones, la radio y la televisión, los periódicos y revistas, etc. (Chiavenato, 1993). Asimismo, Daft, (2000) menciona que un cliente y un empleado interactúan para crear el servicio. Por la naturaleza intangible del producto, las empresas de servicios son intensivas en mano de obra, es decir, requieren muchos empleados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Conforme a las características antes referidas de las empresas de bienes y servicios, los vendedores tienen que responder a diferentes problemas, dependiendo de si el producto que venden es tangible o intangible y se señalan a continuación las principales dificultades a las que se enfrentan, de acuerdo a Rodríguez (1988):

VENDEDOR DE PRODUCTOS TANGIBLES

- *La variabilidad del ingreso:* Si la venta es baja, hay la preocupación de no llevar el dinero suficiente a la familia.
- *El tipo de cliente al que se enfrenta:* La variabilidad de clientes con los que trata requiere de un conocimiento de una tipología de los clientes para saber cómo acercarse a los mismos y ganar la venta de manera que ambas partes queden satisfechas.

- ❑ *La caída de la venta:* Que ya tenía en sus manos y sobre la cual ya calculaba sus operaciones financieras.
- ❑ *La falta de cortesía del cliente:* Que no le toma en cuenta, que no le escucha de verdad y no sale de su monólogo.
- ❑ *Devaluación del vendedor:* Hay personas que devalúan al vendedor, que se han convencido que es vendedor el que no tuvo alcances para más.
- ❑ *Habilidades:* Requieren habilidades sociales e interpersonales para lograr la comunicación con el cliente y presentar el producto de tal manera que logre la venta satisfaciendo las necesidades de las partes interesadas.

VENDEDOR DE PRODUCTOS INTANGIBLES

Aunado a lo anterior, los vendedores de productos intangibles presentan los siguientes problemas:

- ❑ *Las largas esperas:* La impuntualidad y/o “plantones” que hablan del poco respeto hacia la persona y hacia su tiempo.
- ❑ *Los trámites burocráticos:* Las complicaciones artificiales e inútiles que entorpecen la decisión de compra y que le imponen idas y vueltas.
- ❑ *La informalidad de los clientes:* Los impuntuales, los caprichosos, los que no pagan a tiempo...
- ❑ *Las ausencias:* La necesidad de alejarse de su familia, tal vez durante semanas enteras, la imposibilidad de estar más cerca de sus hijos.
- ❑ *La forma de presentar el servicio que ofrecen:* Como el producto que venden es intangible, resulta más complicado venderlo, pues éste no puede ser manipulado a través de los sentidos perceptuales.
- ❑ *Habilidades.* Necesitan suficiente conocimiento y conciencia para manejar los problemas de los clientes.

De la problemática presentada, surge la idea de crear programas de capacitación que proporcionen a los vendedores aquellos conocimientos y habilidades necesarias para ofrecer y obtener la venta de productos; y que no se limiten únicamente al conocimiento de los mismos, sino, adicional a la venta del producto, conseguir ganar espacio en el mercado, conservar a los clientes actuales y mantenerse a la vanguardia de las empresas del momento presente.

Por lo anterior, al elaborar un programa de capacitación siempre se debe considerar la creación o aplicación de nuevas y/o mejores técnicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje que vayan acordes a las necesidades del tipo de productos que ofrece la empresa. De esta manera, se considera a la PNL como un medio que coadyuva a alcanzar los objetivos de mejora. Para ello, se retoman las herramientas de la PNL como propuesta para optimizar el proceso de capacitación, esperando poder conocer los alcances de la misma.

En Estados Unidos de Norteamérica principalmente, se ha investigado la eficacia de la PNL en el área empresarial, educativa y clínica; y en la siguiente página se citan algunos de los estudios realizados.

Dixon, Parr, Rathael y Yarbrough (1986), en un estudio realizado para comprobar si la PNL como técnica persuasiva era funcional, concluyeron que es eficaz solo cuando los mensajes son enviados de manera individual, más no cuando se dan a nivel de un grupo de personas.

Se realizó un estudio en el tratamiento de la ansiedad y locus de control (Duncan y Konefal, 1992), para determinar si el entrenamiento en PNL producía cambios significativos en las medidas de ansiedad y locus de control después de 21 días de entrenamiento. El informe de resultados reportó que sí hubo cambios significativos después del entrenamiento, ya que los participantes al finalizar la preparación exhibieron alto control interno y ansiedad baja, situación que no ocurría antes de iniciar el proceso, pero había dudas con respecto a uno de los grupos, pues no se obtuvieron conclusiones precisas.

Siguiendo la misma línea de investigación anterior, nuevamente en 1998, Duncan y Konefal realizaron un estudio sobre los efectos de la PNL en la ansiedad social, nuevamente con 21 días de entrenamiento y se confirmó la hipótesis de que el entrenamiento ayuda a reducir la ansiedad social, pero como no tuvieron grupo control, la interpretación que se hizo de los resultados fue limitada.

Dowley (1996) llevó a cabo un estudio para investigar la eficacia de la PNL y obtener evidencias empíricas sobre la misma, aplicando el aprendizaje de sus técnicas a gerentes, para que éstos cubrieran mejor con lo que se les demandaba en ese momento en su puesto de trabajo. Concluyó que la evidencia encontrada era limitada e inconclusa.

Thompson (2002) realizó un estudio sobre los efectos de la PNL en la organización y el desempeño individual. Reportó que las mediciones al inicio de la investigación resultaron a favor de la PNL, pero al finalizar el estudio concluyó que los resultados eran poco claros, por lo que quedó en duda su eficacia.

Ashok y Santhakumar (2002) implementaron la puesta en práctica de la PNL para evaluar sus efectos en el sistema ISO 9000. Utilizaron un grupo con, y otro sin PNL para el estudio, pero aún se discuten sus resultados.

En México, los estudios que se pudieron llevar a cabo a nivel práctico, reportan que la PNL es eficaz en el ámbito clínico y deportivo. Al respecto se cita el trabajo de Villalobos (2000), en su investigación aplicó la técnica de mapas mentales, para elevar el interés de estudiantes de preparatoria abierta para seguir estudiando y terminar en poco tiempo sus estudios, concluyó que sirvió la técnica y sugirió dar seguimiento a largo plazo. Cervantes (2001) realizó un estudio en luchadores olímpicos y los resultados reportaron que la PNL es eficaz en el mejoramiento del desempeño de los deportistas. Ramírez (2003), utilizó las herramientas de la PNL en el tratamiento de pacientes con discontrol eyaculatorio en combinación con métodos terapéuticos probados en la práctica, y se confirmó la eficacia de la PNL.

Además, se han realizado propuestas en otras áreas, por ejemplo, para cambiar la cultura organizacional (Atondo, 2001); controlar y reducir el estrés (Rodríguez, 2000); desarrollar la autoestima en adolescentes (Álvarez, 1997); para aumentar el rendimiento escolar en niños de primaria (Jiménez, 2002); tratamiento de la violencia intrafamiliar (Pérez, 2003), entre otros. Así, queda aún mucho por investigar para confrontar la validez o ineficacia del uso de las técnicas de la PNL.

1.1. Antecedentes de la Capacitación

En épocas remotas, el hombre obtenía de la naturaleza solo lo indispensable para su subsistencia, ya que sus necesidades se reducían solo a comer, protegerse de las situaciones adversas que se presentaban en el entorno, como la lluvia, sequía, etc., y defenderse de las tribus enemigas (recuperado de la página de internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/mostra/mostra.shtml/#arriba>).

Desde sus orígenes, el ser humano ha tenido la necesidad de organizarse para alcanzar sus objetivos, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente en que vivía, recolectar sus alimentos o realizar actividades pesadas y peligrosas como la caza de animales para su alimentación y vestido.

Los pueblos nómadas iban de un lugar a otro recolectando frutos para su alimentación y cazando animales para su abrigo y comida. Más tarde, estos pueblos se convirtieron en sedentarios, pues descubrieron la agricultura; sin embargo, aún tenían que salir de cacería en grupos organizados para alcanzar un objetivo común: vestido, alimentación y protección. Es de esta manera como se da la primera forma de organización social.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización (Craig y Bittel, 1993). Así surgió en los pueblos primitivos la necesidad de enseñar e intercambiar conocimientos.

El hombre tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, signos y palabras (Craig y Bittel, 1993). Lo anterior es la primera manifestación que tenemos de entrenamiento.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra. Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de la era industrial -primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Durante nuestro siglo, el entrenamiento se ha ido desarrollando y ha alcanzado niveles considerables en cuanto a su evolución. Es en los Estados Unidos de Norteamérica en donde surge un método de enseñanza aplicado específicamente, para tratar de resolver los problemas de entrenamiento militar que se habían generado durante la Primera Guerra Mundial; fue conocido como el “Método de los cuatro pasos”, que son: *mostrar, decir, hacer y comprobar*.

La Primera y Segunda Guerra Mundial sufridas durante el siglo pasado dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria.

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia (Siliceo, 2001). Esto último debido a que particularmente en la Segunda Guerra Mundial se hizo evidente que alguien habría de dirigir y coordinar el trabajo de supervisión y capacitación (Craig y Bittel, 1993).

Otro resultado de los años de la Guerra fue la adquisición de conciencia por parte de los empresarios de que la recuperación económica solo se operaría en la medida en que el público volviera a comprar con confianza cualquier cosa. La responsabilidad era de los directores de capacitación en ventas, cuyas compañías buscaban desesperadamente nuevos mercados (Craig y Bittel, 1993).

Desde esa época y hasta nuestros días, todas las fuerzas para impulsar el desarrollo individual están en constante movimiento, ganando respeto y aceptación por parte de las empresas y de las personas, siendo la necesidad de ellas cada vez más obvia. La palabra capacitación es aceptada como sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes que son necesarias en el adulto para mantenerse al paso con el que avanzan las empresas del mundo de hoy. Existe una enorme necesidad de unir esfuerzos para cambiar viejos conocimientos de los trabajadores por las nuevas habilidades tecnológicas que demanda la industria.

En la actualidad, las organizaciones y las empresas de todo tipo se encuentran inmersas en una vorágine de cambios propiciados por el entorno (Arias, 2000).

Requerimos, pues, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la capacitación (Siliceo, 2001).

Poco a poco se ha ido considerando que los conocimientos adquiridos a través del sistema educativo formal, no proporcionan los medios necesarios para que el individuo pueda adaptarse y realizar de manera óptima e íntegra las actividades propias de un empleo. Esta situación dificulta que las personas tengan acceso a los puestos de trabajo. De aquí que se haga necesario establecer un vínculo entre el sistema educativo tradicional y la fuerza de trabajo, esto se logra a través de la capacitación (Craig y Bittel, 1993).

En México es relativamente reciente el momento en que las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en éstas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial (Siliceo, 2001).

Entre 1920 y 1960, la capacitación en México se llevó a cabo en el lugar de trabajo y se distinguió por tener un efecto dramático en el desempeño de los empleados, principalmente en los de niveles operativos (Pinto, 2000).

La capacitación iba transformándose y se adaptaba a las necesidades específicas que demandaba el puesto; lo que dio como resultado, por una parte, un aumento en la productividad de las empresas y, por otra, al entrenar a los trabajadores, éstos elevaron su nivel de productividad y de vida.

En todas las áreas de producción y de ventas de las empresas se celebraban contratos legales de aprendizaje, en donde se propiciaba que los aprendices iniciaran su proceso de formación en el trabajo, bajo la responsabilidad y supervisión directa de un experto, el cual era asignado para que desarrollara en el aprendiz las habilidades y métodos de trabajo requeridas en el puesto de trabajo, y, al mismo tiempo, observar que las labores o funciones asignadas al aprendiz fueran realizadas correctamente.

Entre 1960 y 1980, la capacitación en México perdió de vista su propósito y capacidad de mejorar el desempeño y centró su atención en temas relacionados con disciplinas que poco tenían que ver con la tecnología utilizada en las empresas; en especial, trató sobre temas generales enfocados al desarrollo de las personas y al traslado de conocimientos estandarizados a los empleados, provocando con ello la masificación de esta clase de entrenamiento (Pinto, 2000).

Por lo anterior, la capacitación ha cobrado importancia en las áreas laboral, social y legal; puesto que a través de ésta se tiene un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, hay más claridad en el trabajo, un mayor control en la producción y un menor desperdicio de material. Asimismo, el propio trabajador se ve beneficiado en lo personal y no solo la empresa (Peniche, 1978; en Villavicencio, 2003).

Los cambios económicos rápidos provocan despidos de empleados a gran escala, frecuentemente exigen a los individuos aprender nuevas habilidades de trabajo. Ahora hablamos de una “economía global” y de un “mercado global”, testimonio de la interdependencia del bienestar comunal de todas las naciones. Las adquisiciones y fusiones de negocios están a la orden del día, y los empleados afectados deben adaptarse a la pérdida de trabajo, traslados y reinstalaciones. Factores como estos se suman a las presiones para diseñar trabajos que sean económicamente eficientes y personalmente satisfactorios (Muchinsky, 2002).

Es importante señalar que en nuestro país, la función educativa ha sido bien recibida, tanto en sectores de la industria pública como de la privada. Sin embargo, tal función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tenerse, pues son pocas las empresas que tienen establecidos planes permanentes de educación para sus empleados (Siliceo, 2001); aún cuando está estipulado en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Por los motivos antes expuestos, para que México se mantenga en el mercado, actualmente globalizado, es necesario que las empresas establezcan programas periódicos de educación para desarrollar en el personal las habilidades necesarias para elevar la calidad y productividad del trabajo, y que sea más satisfactorio para el trabajador. Asimismo, es importante que constantemente se hagan esfuerzos por investigar y mantenerse a la vanguardia en materia de capacitación; de lo contrario, no se podrá cumplir con las demandas de las empresas tan competitivas de hoy.

Se espera que en el futuro se vean los resultados de todos los esfuerzos que bien aplicados y controlados, permitan el desarrollo individual, característica que se hace necesaria para enfrentarse a la situación actual y siguientes décadas.

1.2. Aspectos legales de la capacitación

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Normaliza también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales (Siliceo, 2001).

El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial de la Federación el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123 (constitucional), en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores (Siliceo, 2001).

Con la finalidad de puntualizar el marco legal de la capacitación en México, se citarán a continuación algunos artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Art. 3°...La educación que imparte el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

- II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:
- a) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
 - b) Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos– atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y
 - c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto a los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de los derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Ley Federal del Trabajo

El 28 de abril de 1978 se publica en el *Diario Oficial de la Federación* el decreto de reformas a la *Ley Federal del Trabajo*, en donde se reglamenta de manera oficial la obligación de capacitar y adiestrar, se modificaron varios artículos, que quedaron en los términos siguientes:

Art. 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Para mayor referencia en cuanto a las disposiciones legales que rigen actualmente la capacitación en México, revisar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 123, apartado A, fracciones XIII y XXXI); y la Ley Federal del Trabajo (capítulo III Bis, artículo 53 A-X).

1.3. Importancia de la capacitación

Todo programa de capacitación tiene un objetivo a cubrir, que es el de crear un cambio en el desarrollo del individuo, aunque es conveniente aclarar que este sufre modificaciones dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Para entender lo que requiere la organización, se hace evidente la necesidad de comprender lo complicado que resulta el mundo de las empresas, pues conlleva a manejar simultáneamente muchas variables. Para simplificar dicha complejidad, se cita a Pinto (2000), para él, las empresas se integran por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo y el social-humano. El equilibrio que se establece entre estos tres subsistemas permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de los subsistemas, hay que realizar los ajustes necesarios a los dos restantes para restablecer el equilibrio y evitar así que sobrevenga el caos. Uno de los medios para lograr restituir la armonía entre los subsistemas es la capacitación.

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas y es el mecanismo para introducir cambios en cualquiera de ellos (Pinto, 2000).

Además de lo anterior, Rubín (2002) menciona que la capacitación ofrece los siguientes beneficios:

A la organización:

- ✓ Conduce a la rentabilidad.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la fuerza de trabajo.

- ✓ Crea una mejor imagen y un medio ambiente estimulante, ayudando así a mantener el interés.
- ✓ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Mejora las relaciones jefe-subordinado.
- ✓ Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- ✓ Auxilia la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Promueve el desarrollo.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización.

Al individuo:

- ✓ Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la asertividad y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Incrementa la satisfacción en el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ✓ Se rige bajo límites permitidos.
- ✓ Denota mejoras continuas.
- ✓ Contribuye alimentando su visión personal.
- ✓ Promueve la creatividad.
- ✓ Estimula la armonía interna.

Sin embargo, también cuenta con algunas **limitaciones:**

- No resuelve problemas que provienen de una organización mal administrada.
- No puede favorecer el desarrollo del potencial del personal que no quiere participar.
- No supera el hecho de que el olvido se produce con mayor necesidad que el aprendizaje.
- Los resultados dependen en gran medida del interés del capacitado.
- Difícilmente hay resultados si todo el personal no está involucrado.
- Sin seguimiento de las acciones se pierde lo ganado.
- Cuando se le considera un área independiente de las demás, no tiene posibilidad de favorecer los resultados.

De acuerdo a Siliceo (2001), son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducir y orientar al nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparar integralmente para la jubilación.

1.4. El proceso de capacitación

Debido a que las instituciones educativas como las universidades, por ejemplo, no están en posibilidad de satisfacer las demandas de conocimiento especializado que las empresas exigen del personal que pretende integrarse a su fuerza de trabajo, se ha considerado entonces a la capacitación como un complemento para el sistema educativo formal (Siliceo, 2001). Esta importante función que ahora desempeña la capacitación permite no solo el desarrollo de la persona, sino también el crecimiento de la empresa de la cual es integrante. De aquí parte la idea de concebir a la capacitación como un concepto integral, en el que se unan varios factores que permitan al individuo no solo desarrollar conocimientos, sino que además las organizaciones cuenten con personal altamente motivado para trabajar, aprender y cumplir con nuevas responsabilidades y funciones.

Por lo antes mencionado, es importante entonces, que previo a conocer el proceso de capacitación se precisen los siguientes conceptos:

Capacitación: Acción destinada a incrementar las *aptitudes* y los *conocimientos* del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal (Grados, 2001).

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las *habilidades* y *destrezas* del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo (Grados, 2001). Es decir, preparar para la realización de tareas de tipo manual, lo que implica desarrollar habilidades de tipo muscular y motriz.

Desarrollo: Acción destinada a modificar las *actitudes* de los seres humanos, con el propósito de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal (Grados, 2001).

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo, 2001).

Para llevar a cabo adecuadamente la implantación de un programa de capacitación, hay que considerar al proceso desde un enfoque sistémico, en el cual, todos los elementos implicados en la capacitación se afectan mutuamente. Grados (2001) propone las siguientes fases de la capacitación: *planeación, organización, ejecución y evaluación*. Dichas etapas se explican en las páginas siguientes.

1.4.1 Planeación

En esta fase se determina **qué hacer** y consta de tres elementos principales, que son: la detección de necesidades de capacitación (DNC), el planteamiento de objetivos y el establecimiento de planes y programas (Grados, 2001).

Detección de necesidades de capacitación

Es aquí donde se van a identificar las áreas de ineficiencia y que son susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación. En esta etapa se va a determinar a quién se dirige el programa de entrenamiento, cuándo se va a llevar a cabo y el orden en que se van a impartir los cursos (Grados, 2001).

El realizar un buen diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso y el más importante en el diseño de programas de instrucción, ya que es lo que va a dar la estructura de los mismos para llegar a obtener los máximos beneficios. Asimismo, es la parte que tiene mayores retos, ya que si esta fase falla, todo lo que se invierte en tiempo y recursos va ser una completa pérdida de los mismos.

Fundamentalmente, las necesidades de capacitación se definen en función de lo que sucede, confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencias, éstas dan la clave para planear el tipo de diseño que debe tener el programa de entrenamiento y la intensidad que debe tener el mismo.

Antes de profundizar en este tema, debemos considerar lo que implica el concepto **necesidades de capacitación**, el cual, según la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Mendoza, 1991; en Flores, 2002) “se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”.

La DNC es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos (Grados, 2001):

1. Establecer en **qué áreas** se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
2. Identificar **quiénes** son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.

3. Determinar **la profundidad y en qué cantidades** requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
4. Determinar **cuándo y en qué orden** serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Debido al avance tecnológico tan acelerado que se vive actualmente, el hombre también se ve en la necesidad de aprender cada vez más cosas. A su vez, esta condición ha generado que los especialistas en el aprendizaje estén más interesados en estudiar, de manera científica, como es que el aprendizaje influye en las diferentes formas en que se manifiesta el comportamiento.

Gracias a estos estudios en el campo del desarrollo humano se descubrió que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo (Grados, 2001):

Área Cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar. Cuando se imparten cursos de *capacitación*, modificamos el área cognoscitiva y esto se traduce en los *conocimientos*.

Área Psicomotriz: Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y motoras que las personas deben adquirir y desarrollar. Cuando se imparten cursos de *adiestramiento*, modificamos el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en sus *habilidades*.

Área afectiva: Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización. Cuando se imparten cursos de *desarrollo*, modificamos el área afectiva y esto se traduce en cambios de *actitud*.

Tipos de necesidades de capacitación

Pueden ser clasificadas en manifiestas y encubiertas:

Manifiestas: Son fácilmente observables y no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas, porque provienen de un cambio en la estructura organizacional, por rotación del personal o por avances tecnológicos, operativos y administrativos, es decir, son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.

Encubiertas: No son observables directamente, se refieren generalmente a problemas relacionados con el desempeño del personal y su productividad y puede mostrarse a través de obsolescencia de habilidades, conocimientos y actitudes. Este tipo de necesidades son las que presentan mayores dificultades de identificación, porque se encuentran inmersas en innumerables variables, por ejemplo: actitudes de servicio, costumbres, estilos de autoridad, factores motivacionales, incumplimiento de programas y metas, deficiente programación de actividades, comunicación pobre o incorrecta en algunos niveles de las áreas, duplicidad de funciones o responsabilidades, etc.

Estrategias para la DNC

Para realizar una adecuada DNC se cuenta con diversas técnicas, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas, lo que hace necesario adaptarlas a las diferentes situaciones, pueden utilizarse solas o combinarse entre sí. Todo dependerá de las necesidades del contexto en que vaya a aplicarse el conocimiento.

Chiavenato (2000) menciona que las principales técnicas son las siguientes:

1. *Evaluación del desempeño:* Mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. *Observación:* Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, alta rotación, etc.
3. *Cuestionarios:* Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes:* Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los mismos gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes:* Contacto directo con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de las áreas.
6. *Examen de empleados:* Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
7. *Reuniones interdepartamentales:* Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

8. *Modificación del trabajo*: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida*: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la misma y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
10. *Análisis de cargos*: Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.
11. *Informes periódicos*: De la empresa o de producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

Beneficios de un buen estudio del DNC

Pinto (2000), menciona que entre los beneficios de un buen estudio del DNC están:

- ✓ Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ✓ Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje.
- ✓ Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- ✓ Identificar instructores potenciales.
- ✓ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ✓ Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Planteamiento de objetivos

Tiene como función seleccionar problemas y deben ser redactados de tal forma que sean factibles y cuantificables. Aquí se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planteó (Grados, 1999; en Flores, 2002).

Establecimiento de planes y programas

Aquí se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto (Grados, 2001).

1.4.2. Organización

El objetivo de esta fase es responder a la pregunta *¿con qué?* Se trata de disponer de los recursos tecnológicos, humanos y físicos para la realización del programa. La organización se integra por los elementos siguientes (Grados, 2001):

- **Estructuras y sistemas:** Son los espacios físicos, la dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización.
- **Integración de personas:** Son las personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán el plan.
- **Integración de recursos materiales:** Se refiere a las aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales, etc.
- **Entrenamiento de instructores internos:** La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados.

1.4.3. Ejecución

Es el *cómo hacer* las cosas, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos que se presentan a continuación (Grados, 2001):

- **Materiales y apoyos de instrucción:** Manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- **Contratación de servicios:** Alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- **Coordinación de cursos:** Incluye acuerdos de trabajo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación del grupo, todas las actividades antes, durante y después del curso.

1.4.4. Evaluación y seguimiento

Es la *comprobación de lo alcanzado* respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso. Determina cuál fue la efectividad del programa, desde los instrumentos de diagnóstico hasta los mecanismos de control, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación. La evaluación completa del proceso instruccional, solo se puede

realizar plenamente cuando se cuenta con los objetivos instruccionales claramente diseñados (Grados, 1999, en Flores, 2002).

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso (Sherman, Bohlander y Shell, 1999; en Flores, 2002).

La evaluación permite:

- Continuar o suspender el programa.
- Incrementar los programas de capacitación.
- Actualizar programas.
- Ajustar las técnicas y procedimientos de instrucción.
- Proporcionar información para la toma de decisiones.
- Promover la satisfacción mediante el conocimiento de los logros alcanzados.

1.5. Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Una vez que se han definido los objetivos y contenidos del programa, el instructor se enfrenta al reto de seleccionar cuidadosamente las técnicas que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este desafío se podrá superar si se conoce a detalle las ventajas y desventajas de las técnicas, así como la forma adecuada de aplicarlas.

Para Grados (2001), las técnicas de enseñanza-aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia. Son medios o instrumentos para lograr el aprendizaje y los objetivos del curso, por lo que su elección dependerá del tamaño del grupo, las instalaciones, características y experiencia del instructor. Pueden ser usadas de forma complementaria, integrándose en el desarrollo de una o varias sesiones dentro del curso. Rodríguez (1991) menciona que propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; asimismo, son el enlace entre los participantes, el contenido y el instructor.

Grados (2001) hace una clasificación de las técnicas de enseñanza-aprendizaje, y a continuación se presentan en cuatro cuadros para esquematizarlos y hacer más sencilla la presentación de la información:

CUADRO 1. TÉCNICAS QUE SE REALIZAN EN UN SOLO GRUPO	
Técnica	Descripción
LECTURA COMENTADA	Se dirige la lectura grupal de un documento, alternando aleatoriamente la intervención de los participantes.
INTERROGATIVA	Detectar conocimientos del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor para llegar a conclusiones.
FORO	Discusión informal de todos los integrantes del grupo. Se utiliza después de ver una película o una conferencia. Dirige un moderador.
DEBATE DIRIGIDO	Argumentación de puntos de vista por parte de dos sectores del grupo para llegar a una sola conclusión.
TORMENTA DE IDEAS	Exposición de opiniones sobre un tema o problema para dar ideas o soluciones nuevas, las cuales son registradas por un secretario.
CHAROLA DE ENTRADA	Información proporcionada en forma escrita a cada uno de los participantes para analizar diversas formas de abordar situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral.
ESTUDIO DE CASOS	Análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real para desarrollar la capacidad de análisis y toma de decisiones.
EXPOSITIVA	Ante el grupo el instructor presenta verbalmente un tema. Se utiliza en grupos grandes, cuando se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información.
SEMINARIO	Guía el instructor. En sesiones planificadas se investiga, busca información, se exponen puntos de vista, se reflexiona sobre los problemas y se confrontan criterios en un ambiente de ayuda recíproca para llegar a conclusiones.

CUADRO 2. TÉCNICAS QUE SE REALIZAN EN SUBGRUPOS	
Técnica	Descripción
CUCHICHEO (DIAL. SIMUL.)	En parejas discuten de 5 a 10 minutos sobre un tema y se exponen las conclusiones.
CORRILLOS	Intercambio de experiencias, ideas, opiniones y comentarios para resolver un problema, tomar una decisión o adquirir conocimientos.
PHILLIPS 66	Subgrupos de 6 personas que discuten un problema, tema o pregunta durante 6 minutos para llegar a una conclusión.
ACUARIO	Facilita el conocimiento profundo sobre un tema incluyendo la retroalimentación y conclusiones del mismo.
ROLE PLAYING	Presentación de dos o más personas de una situación que sucede en la vida real para que los participantes “se pongan en el lugar” de quien la vive en realidad, asuma el rol y reviva dramáticamente la situación. Se asigna un guión específico que debe seguirse.
DRAMATIZACIÓN	Presentación que hacen dos o más personas de una situación de la vida real. Para asimilar de manera profunda una conducta o situación y den alternativas para manejarla. El instructor únicamente marca la situación.

CUADRO 3. TÉCNICAS DONDE INTERVIENEN EXPERTOS	
Técnica	Descripción
MESA REDONDA	Grupo de especialistas en un mismo tema que sostienen posiciones contradictorias sobre él, exponen ante el grupo sus puntos de vista de manera alternada. Dirige un moderador y hay un secretario. Al finalizar puede intervenir el grupo.
PANEL	Grupo de especialistas que dialogan libremente entre sí frente al grupo sobre un tema. Hay un moderador. El tema puede pasar al grupo.
SIMPOSIO	Especialistas de diversas áreas presentan información de uno o varios temas relacionados, no discuten ni intercambian opiniones entre sí, su presentación dura de 5 a 20 min. Al término los participantes pueden hacer preguntas a los expertos.

CUADRO 4. OTRAS TÉCNICAS	
Técnica	Descripción
DEMOSTRATIVA O MODELADO	Ejecución de una tarea y explicación detallada de la misma para que posteriormente los participantes (observadores) la realicen.
VISITA A LUGAR PRÁCTICO	Se hacen visitas a los lugares de trabajo, en donde se presentan situaciones reales.
PRÁCTICA-EJECUCIÓN	Se realiza una operación o secuencia de alguna actividad. Refuerza la técnica demostrativa.

Es fundamental mencionar que cada una de las técnicas de aprendizaje descritas en los cuadros anteriores tiene ventajas y desventajas, por lo que es conveniente un conocimiento profundo de las mismas. Lo anterior con la finalidad de lograr su uso óptimo de acuerdo a las características del grupo con que se va a trabajar, tamaño del mismo y, por supuesto, los objetivos del curso.

1.6. Apoyos didácticos o materiales de apoyo

El uso de la palabra hablada es el medio más común de comunicarnos, sin embargo, no siempre resulta ser muy efectivo para transmitir información, por lo que resulta necesario utilizar otros elementos que permitan presentar los conocimientos de manera más amena e interesante, de tal forma que los participantes puedan concretar los conceptos o ideas que se pretende que aprendan.

Rodríguez (1991) considera como material de apoyo a cualquier medio o forma de presentación que el grupo puede ver u oír, y que el instructor utiliza para transmitir su información durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Tales materiales se utilizan para facilitar la comunicación de datos, ideas, principios y conceptos para estimular las reflexiones.

Ventajas

- ✓ Concretan las ideas.
- ✓ Tienen poder de atracción.
- ✓ Mantienen el interés.
- ✓ Provocan emociones vivas.
- ✓ Graban con intensidad las imágenes en la memoria.
- ✓ Tienen poder de persuasión.
- ✓ Inducen a la acción.
- ✓ Son de valor universal.
- ✓ Aceleran el aprendizaje.
- ✓ Se adaptan a las necesidades de la educación.
- ✓ Son variados.
- ✓ Modifican nuestra cultura y percepción de los conceptos.

Desventajas

Están en relación directa con la experiencia del instructor, pues de ella depende la selección que haga, teniendo en cuenta el tema, el espacio físico, los recursos materiales, el tamaño del grupo y el tiempo.

Grados (2001) lista los apoyos didácticos y a continuación se describen brevemente, presentándose en tres cuadros considerando su complejidad de diseño y manejo:

CUADRO 1. APOYOS DE DISEÑO Y/O USO SENCILLO	
Apoyo	Descripción
PIZARRÓN	Hecho de madera, pizarra y magnetizado. El color del gis determina los contrastes en los dibujos o textos.
PINTARRÓN	Superficie lisa, blanca, magnetizada y cubierta por una capa que lo protege y facilita el deslizamiento de plumones de tinta fugaz.
MAGNETÓGRAFO	Lámina de hierro en la que se adhieren, por medio de imanes, elementos recortados. Combina todos los usos del pizarrón.
ROTA FOLIO	Presenta por medio de láminas un proceso o un tema. Permite rotar las láminas conforme se va desarrollando la sesión sin cometer omisiones ni alterar el orden.
MANUAL	Información presentada en forma escrita. Incluye gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, ejercicios y cuadros sinópticos. Guía del curso.
FRANELÓGRAFO	Superficie de franela que permite adherir objetos más o menos planos y ligeros, por medio de una lija.
MATERIAL GRÁFICO	Representaciones de datos a través de gráficos, diagramas, mapas, caricaturas, letreros, carteles, recortes de revistas y fotografías.
TÍTERES Y MARIONETAS	Los conocimientos y conceptos son representados por los personajes.

CUADRO 2. APOYOS DIDÁCTICOS DE DISEÑO Y/O USO COMPLEJO	
Apoyo	Descripción
MODELOS TRIDIMENSIONALES	Objetos a escala que representan con exactitud una realidad y permiten la manipulación y comprensión de cada uno de sus elementos.
PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS	Aparato que proyecta ilustraciones, fotografías, carteles, páginas de libros, objetos tridimensionales.
AUDIOCASETES	Cintas grabadas.
PROYECTOR DE EXPOSICIONES FIJAS	Aparato que reproduce transparencias (material estático logrado con una cámara fotográfica y montado en un marco) sobre una pantalla.
PELÍCULA DE 16 MILÍMETROS	Imágenes fijas que dan la idea de movimiento gracias a la velocidad de cuadros por segundo.
PROYECTOR DE ACETATOS	Aparato que proyecta material impreso en un acetato.
CAÑÓN	Aparato que muestra una imagen variable de 1 a 6 metros. Utiliza pantallas de pared, curvas o de protección.
VIDEOCASETERA	Reproduce, graba y edita imágenes contenidas en casetes.

Cada uno de los apoyos didácticos cuenta con ventajas y desventajas inherentes a sus propias características y es tarea del instructor conocerlos, manejarlos y optimizarlos.

OTROS APOYOS

Capacitación a larga distancia

Es una modalidad de impartir capacitación que cobra mayor auge gracias a la tecnología. Una forma de realizarlo es a través de transmisiones en vivo, vía satélite. Este tipo de conferencias y/o cursos pueden ser interactivos, es posible que a través de computadoras las personas puedan en ese momento exponer sus dudas y recibir respuesta inmediata.

Otra modalidad pueden ser cursos pregrabados, que se acompañen de manuales para que los asistentes al curso puedan ir siguiendo el contenido de la información. También existe la capacitación por internet, donde es posible transmitir información, asesoría, y dar seguimiento.

Cabe señalar la importancia de que al trabajar con medios como los que se han mencionado anteriormente, el facilitador no pierda de vista en qué momento debe utilizarlos y cómo combinarlos con los demás apoyos didácticos para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más ameno, interesante y fructífero.

1.7. El instructor o facilitador

Como se ha podido observar a lo largo del capítulo, es necesario ser muy cuidadoso de todos los detalles que hay que cubrir para que se lleve a cabo la planeación y desarrollo de un programa de capacitación, de tal manera que sea posible obtener los beneficios esperados. Sin embargo, también es muy importante la figura del instructor, ya que de éste depende la cooperación de los participantes, el manejo de las diversas situaciones que se presentan, así como la adecuada conducción del grupo para lograr alcanzar los objetivos trazados.

La **función** del instructor es la de provocar la necesidad de aprender, comunicar, escuchar, conducir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Puesto que la instrucción está dirigida a personas adultas con experiencia y formación profesional, es recomendable que se tome un modelo de facilitador del aprendizaje (Grados, 1999; en Guarneros, 2003).

Un **facilitador** es aquel profesional de la capacitación que se desempeña como guía para adquirir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo (Grados, 2001).

1.7.1. Características profesionales y personales del instructor

Para lograr un buen desarrollo y término de un programa de capacitación es necesario también que el facilitador tenga una serie de características que le permitan manejar con mayor eficiencia las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo con grupos.

Tales características se presentan a continuación y son las sugeridas por Grados (2001):

Profesionales

Ante todo, un agente capacitador debe estar interesado en transmitir sus conocimientos con la finalidad de que otros aprendan. Para lograr dicho objetivo resulta necesario que tenga un conocimiento profundo de su profesión, además de que debe dominar el tema que va a impartir. Asimismo, es conveniente que sustente cierta autoridad moral o institucional sobre los participantes.

Por otra parte, el instructor debe poseer un nivel cultural superior al promedio, ya que esto le facilitará la comunicación con los participantes. También debe tener conocimiento y comprensión de los elementos socioculturales que conforman el entorno y la personalidad de los participantes; de la ubicación del tema que imparte en el contexto sociopolítico y económico, de manera actualizada.

Personales

1. *Facilidad de palabra*: Capacidad de comunicar sus ideas con fluidez, y sin inhibiciones.
2. *Claridad*: Habilidad para explicar concisa y sencillamente sin tener que recurrir a planteamientos complejos que resulten improcedentes, ni a tecnicismos innecesarios o palabras que estén fuera del manejo de los participantes.
3. *Pensamiento lógico*: Poder discriminar, relacionar y estructurar los temas e interrelacionar y sintetizar conceptos, de tal forma que se facilite su comprensión, sin caer en contradicciones o falsas conclusiones.
4. *Saber escuchar*: Capacidad de escuchar puntos de vista distintos de los suyos, de detectar las dudas y problemas de comprensión en los participantes, incluso aquellas dirigidas a él.
5. *Manejo de ideas*: Comprender y explorar pensamientos, incluso aquellos que le resulten extraños o diferentes de su forma de pensar.
6. *Persuasión*: Capacidad de convencer mediante razonamientos y no mediante la imposición o coerción basado en la autoridad.
7. *Paciencia*: Conciencia de que la gente aprende a distintas velocidades y que en más de una ocasión será necesario avanzar más despacio, aclarar más o incluso repetir una explicación.
8. *Compromiso*: Expresión de un deseo claro de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, considerando la instrucción como algo fundamental y necesario para el desarrollo personal y laboral del individuo.
9. *Madurez*: Conocimiento, tanto personal como profesional, de la magnitud y las limitaciones del propio conocimiento, para no caer en dogmatismos o intransigencias. Así podrá autocriticarse y estar abierto a sugerencias sobre su desempeño.
10. *Autoconocimiento*: Conciencia de las propias limitaciones y defectos; no tratar de manejar una falsa imagen de sí mismo.
11. *Confianza en sí mismo*: Valoración objetiva de las propias virtudes y defectos, y actitud positiva acerca de su capacidad.
12. *Empatía*: Entendida como la capacidad de advertir los deseos y sentimientos de los participantes, en lo que concierne a detectar las diferencias individuales y, con ello, hacer que todos y cada uno satisfaga sus expectativas en un ambiente lleno de antagonismos.
13. *Gusto por la gente*: Encontrar en el trato con los demás un medio de enriquecimiento personal, con la idea de compartir opiniones, experiencias, inquietudes y sentimientos.

Aunado a lo anterior, también es importante que el instructor sea creativo y flexible, ya que esta habilidad le da la pauta para desarrollar diferentes estrategias que le permitan una mejor conducción del grupo, así como adaptar técnicas y materiales en el proceso de instrucción, entre muchas otras situaciones que se pueden presentar.

A lo largo del capítulo se han presentado los principales acontecimientos de la capacitación a través de la historia, tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, se ha especificado la importancia de la capacitación en el desarrollo económico y social. Así como los elementos de la capacitación, los cuales implican la planeación, organización, ejecución y evaluación; y que al unirse hacen un todo del proceso de capacitación; en conjunto con las técnicas de enseñanza-aprendizaje y los materiales de apoyo. También se trató el papel que juega el agente facilitador en dicho proceso y las características profesionales y personales que debe tener el mismo. De aquí se deriva la importancia de considerar siempre y en todo momento que se trabaja con adultos, que difieren en mucho a la forma de aprender de los niños, y que por lo tanto se deben utilizar estrategias diferentes para manejar la información. Acerca del tema del aprendizaje de adultos, se aborda en el capítulo siguiente para conocerlo con mayor profundidad y llegar a tener una mejor comprensión del mismo, y, así pensar en la creación de estrategias de mejora.

2.1. Concepto de Aprendizaje

Uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo, y por supuesto, quien pretenda lograr que otros aprendan, debe poseer una concepción clara de cómo se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje (Grados, 2001).

Una vez que se identifican las necesidades de capacitación se establece el procedimiento que ha de seguirse, para ello es necesario primero definir qué se entiende por aprendizaje.

Debido a que hay muchas concepciones de aprendizaje, dependiendo del constructo teórico del que estemos hablando, para fines del presente trabajo se considera apropiada la definición siguiente:

Aprendizaje: Es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta. Es en los cursos de capacitación donde se pueden adquirir dichas habilidades; que serán más efectivas en la medida en que se tenga mayor posibilidad de práctica. El cambio de conducta se manifestará cuando el empleado ejecute sus labores o se interrelacione con otras personas de manera diferente de cómo lo hacía antes de asistir al curso (Grados, 2001).

Capinte (1996), agrega además que el aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual, sino también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben ser claras y precisas para que sean motivantes. Nosotros aprendemos a través de los sentidos, especialmente del sentido del oído y de la vista. Pero el aprendizaje es poco efectivo si solo se escucha; es sensiblemente más efectivo si se ve, y aún más efectivo si se ve y se escucha; pero será todo un éxito si además se practica.

2.2. Constructivismo

Existe la plena certeza de que los seres humanos son el resultado de su capacidad para adquirir conocimientos y para reflexionar sobre sí mismos, lo que les ha dado la posibilidad de anticipar los acontecimientos, explicar y controlar de manera propositiva la naturaleza, además de que han tenido la capacidad de construir la cultura. Es importante señalar que destaca la convicción de que el conocimiento es construido activamente por sujetos cognoscentes, no se recibe pasivamente del ambiente.

El constructivismo postula la existencia y prevalencia de procesos activos que participan en la construcción del conocimiento: habla de un sujeto cognitivo que aporta, que claramente supera a través de su labor constructiva lo que le ofrece el entorno en el que se desempeña.

La concepción constructivista del aprendizaje se sustenta en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas es promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de una cultura del grupo al que pertenece. Estos aprendizajes no se producirán de manera satisfactoria a no ser que se suministre una ayuda específica mediante la participación del alumno en actividades intencionales, planificadas y sistemáticas, que logren propiciar en éste una actividad mental constructivista (Coll, 1988; en Díaz-Barriga y Hernández, 2002).

Conforme a lo anterior, a través de realizar aprendizajes significativos el alumno puede construir significados que enriquezcan su conocimiento del mundo físico y social, potenciando de esa forma su crecimiento personal. Así, los tres aspectos clave que debe favorecer el proceso instruccional serán: el logro del aprendizaje significativo, la memorización comprensiva de los contenidos y la funcionalidad de lo aprendido.

El enfoque constructivista se resume en la siguiente frase:

“Enseñar a pensar y actuar sobre contenidos significativos y contextualizados.”

Ausubel concibe al alumno como un procesador activo de la información, y dice que el aprendizaje es sistemático y organizado, pues es un fenómeno complejo que no se reduce a simples asociaciones memorísticas.

De acuerdo con Ausubel (en Díaz Barriga y Hernández, 2002), hay que diferenciar los tipos de aprendizaje que pueden ocurrir en el salón de clases. Se diferencian en primer lugar dos dimensiones posibles del mismo:

1. La que se refiere al *modo en que se adquiere el conocimiento*.
2. La relativa a la *forma en que el conocimiento es incorporado en la estructura de conocimientos* o estructura cognitiva del aprendiz.

Dentro de la primera dimensión encontramos a su vez dos tipos de aprendizaje posibles: por **recepción** y **descubrimiento**; y en la segunda dimensión encontramos dos modalidades: por **repeticón** y **significativo**; y se presenta en la página siguiente el esquema simplificado.

SITUACIONES DEL APRENDIZAJE (D. AUSUBEL)	
A. PRIMERA DIMENSIÓN: MODO EN QUE SE ADQUIERE LA INFORMACIÓN	
<p><i>Recepción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El contenido se presenta en su forma final. • El alumno debe internalizarlo en su estructura cognitiva. • No es sinónimo de memorización. • Propio de etapas avanzadas del desarrollo cognitivo en la forma de aprendizaje verbal hipotético sin referentes concretos (pensamiento formal). • Útil en campos establecidos del conocimiento. • Ejemplo: se pide al alumno que estudie el fenómeno de la difracción en su libro de texto de Física, capítulo 8. 	<p><i>Descubrimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El concepto principal a ser aprendido no se da, el alumno tiene que descubrirlo. • Propio de la formación de conceptos y solución de problemas. • Puede ser significativo o repetitivo. • Propio de las etapas iniciales del desarrollo cognitivo en el aprendizaje de conceptos y proposiciones. • Útil en campos del conocimiento donde no hay respuestas unívocas. • Ejemplo: el alumno, a partir de una serie de actividades experimentales (reales y concretas) induce los principios que subyacen al fenómeno de la combustión.
B. SEGUNDA DIMENSIÓN: FORMA EN QUE EL CONOCIMIENTO SE INCORPORA EN LA ESTRUCTURA COGNITIVA DEL APRENDIZ	
<p><i>Significativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La información nueva se relaciona con la ya existente en la estructura cognitiva de forma sustantiva, no arbitraria ni al pie de la letra. • El alumno debe tener una disposición o actitud favorable para extraer el significado. • El alumno posee los conocimientos previos o conceptos de anclaje pertinentes. • Se puede construir un entramado o red conceptual. Material: significado lógico. Alumno: significación psicológica. • Puede promoverse mediante estrategias apropiadas (por ejemplo, los organizadores anticipados y los mapas conceptuales). 	<p><i>Repetitivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consta de asociaciones arbitrarias, al pie de la letra. • El alumno manifiesta una actitud de memorizar la información. • El alumno no tiene conocimientos previos pertinentes o no los “encuentra”. • Se puede construir una plataforma o base de conocimientos factuales. • Se establece una relación arbitraria con la estructura cognitiva. • Ejemplo: aprendizaje mecánico de símbolos, convenciones, algoritmos.

Tomado de Díaz-Barriga y Hernández, (2002).

El **aprendizaje significativo** es aquel que conduce a la creación de estructuras de conocimiento mediante la relación entre la nueva información y las ideas previas de los estudiantes (Díaz-Barriga y Hernández, 2002). Es decir, que aprender no es solo recibir y almacenar información, sino que debe haber integración de los conocimientos previos y nuevos a la propia experiencia. Es dar un significado propio a los conocimientos recién adquiridos de acuerdo a las propias características personales.

El aprendizaje significativo es más deseable e importante que el repetitivo en lo que se refiere a situaciones académicas, ya que el primero da la posibilidad de adquirir grandes cantidades de conocimientos integrados, coherentes y estables, que tienen sentido para los alumnos. En tanto que el aprendizaje por repetición limita la cantidad de conocimientos que se pueden obtener, además de que el olvido se produce con mayor facilidad.

Es indispensable tener siempre presente que la estructura cognitiva del alumno tiene una serie de antecedentes y conocimientos previos, un vocabulario y un marco de referencia personal, lo cual es además un reflejo de su madurez intelectual. Este conocimiento resulta crucial para el docente, pues Ausubel piensa que es a partir del mismo que debe planearse la enseñanza. Sin embargo, puede darse también la situación de que el alumno aprenda por repetición debido a que no está motivado o dispuesto a hacerlo de otra forma, o porque su nivel de madurez cognitiva no le permita la comprensión de contenidos de cierto nivel de complejidad (Díaz-Barriga y Hernández, 2002).

Por lo anterior, quien instruye debe estar siempre dispuesto, capacitado y motivado para enseñar significativamente, así como tener los conocimientos y experiencias previas pertinentes tanto como especialista en lo que imparte, como en su calidad de emisor de conocimientos.

2.3. Estrategias de Aprendizaje

El estudio de los procesos cognoscitivos ha permitido identificar varias estrategias de aprendizaje que se emplean en la comprensión de textos, resolución de problemas y realización de tareas de diversa índole (Aguilar, 1982; en Cedillo, 2001).

Las **estrategias de aprendizaje** son procedimientos (conjuntos de pasos, operaciones o habilidades) que un aprendiz emplea en forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas (Díaz-Barriga, Castañeda y Lule, 1986; Gaskins y Elliot, 1998, en Díaz-Barriga y Hernández, 2002). Son tres los rasgos más característicos de las

estrategias de aprendizaje (Pozo y Postigo, 1993; en Díaz-Barriga y Hernández, 2002):

- a) La aplicación es controlada y no automática; requieren necesariamente de una toma de decisiones, de una actividad previa de planificación y de un control de su ejecución. En tal sentido, las estrategias de aprendizaje precisan de la aplicación del conocimiento metacognitivo y, sobre todo, autorregulador.
- b) La aplicación experta requiere de una reflexión profunda sobre el modo de emplearlas. Es necesario dominar las secuencias de las acciones, las técnicas que las constituyen y que se sepa cómo y cuándo aplicarlas flexiblemente.
- c) La aplicación implica saber seleccionar de entre varios recursos y capacidades que tenga a su disposición. Se utiliza una estrategia en función de demandas contextuales determinadas y de la consecución de metas de aprendizaje.

Las estrategias de aprendizaje son realizadas por el aprendiz, ya sea éste un niño, adolescente, persona con discapacidad intelectual, adulto, etc. que se le precise la necesidad de aprender; no por la persona que imparte la instrucción.

La ejecución de las estrategias de aprendizaje ocurre asociada con otros tipos de recursos y procesos cognitivos de que dispone cualquier aprendiz. Brown (1975), Flavell y Wellman (1977); en Díaz-Barriga y Hernández (2002) concuerdan con la necesidad de distinguir entre varios tipos de conocimientos que poseemos y utilizamos durante el aprendizaje. Por ejemplo:

1. *Procesos cognitivos básicos*: Son todas aquellas operaciones y procesos involucrados en el procesamiento de la información, como atención, percepción, codificación, almacenaje, recuperación, etc.
2. *Conocimientos conceptuales específicos*: Se refiere al bagaje de hechos, conceptos y principios que poseemos sobre distintos temas de conocimientos el cual está organizado en forma de un reticulado jerárquico constituido por esquemas. Brown (1975) ha denominado *saber* a este tipo de conocimiento. Por lo común se denomina "*conocimientos previos*".
3. *Conocimiento estratégico*: Este tipo de conocimiento tiene que ver directamente con lo que hemos llamado aquí estrategias de aprendizaje. Brown (ob.cit.) lo describe con la expresión de *saber cómo conocer*.
4. *Conocimiento metacognitivo*: Se refiere al conocimiento que poseemos sobre qué y cómo lo sabemos, así como al conocimiento que tenemos sobre nuestros procesos y operaciones cognitivas cuando aprendemos, recordamos o solucionamos problemas. Brown (ob.cit.) lo describe con la expresión *conocimiento sobre el conocimiento*.

Estos cuatro tipos de conocimiento interactúan en formas intrincadas y complejas cuando el aprendiz utiliza las estrategias de aprendizaje.

2.3.1. Clasificación de las estrategias de aprendizaje

Las estrategias de aprendizaje se han clasificado en diferentes formas, pero, por la finalidad del presente trabajo, la clasificación que aquí se presenta es la propuesta por Pozo (1990; en Díaz-Barriga y Hernández, 2002) y toma como referencia el tipo de procesamiento cognoscitivo involucrado y la finalidad que la estrategia persigue.

Las estrategias de recirculación de la información se consideran como las más primitivas empleadas por cualquier aprendiz. Suponen un procesamiento de carácter superficial y se utilizan para conseguir un aprendizaje “al pie de la letra” de la información. La estrategia básica es el repaso, el cual consiste en repetir una y otra vez (recircular) la información que se ha de aprender en la memoria de trabajo, hasta lograr establecer una asociación para luego integrarla en la memoria a largo plazo. Son útiles cuando los materiales que se han de aprender no poseen o tienen escasa significatividad lógica o psicológica para el aprendiz; de hecho, puede decirse que son las estrategias básicas para el logro de aprendizajes repetitivos o memorísticos (Alonso, 1991; Pozo, 1989; en Cedillo, 2001).

Las estrategias de elaboración suponen integrar y relacionar la nueva información que ha de aprenderse con los conocimientos previos pertinentes (Elosúa y García, 1993; en Cedillo, 2001). Pueden ser básicamente de dos tipos: simple y compleja; la distinción entre ambas radica en el nivel de profundidad con que se establezca la integración. Al mismo tiempo, se distingue entre estrategias de elaboración visual (imágenes mentales) y estrategias de elaboración verbal-semántica (parafraseo, elaboración de inferencias, resúmenes, analogías y elaboraciones conceptuales).

Las estrategias de organización permiten hacer una reorganización constructiva de la información que ha de aprenderse. Mediante su uso es posible organizar, agrupar o clasificar la información, para lograr una representación correcta de ésta, explotando ya sea las relaciones posibles entre sus distintas partes y/o las relaciones entre la información que se ha de aprender y las formas de organización esquemática del aprendiz (Monereo, 1990; Pozo, 1990; en Cedillo, 2001). En esta clasificación se inserta el uso de categorías, las redes semánticas, mapas conceptuales y patrones de textos.

Las estrategias de recuperación facilitan el acceso a la información almacenada en la memoria a largo plazo. Seguir la pista funciona con la información episódica, cuando ha pasado poco tiempo entre la entrada de la información aprendida y el acto de recordar, y aún cuando ha pasado un largo tiempo entre la adquisición de la información y su recuerdo. La búsqueda consiste en recuperar la información recordando primero los elementos semánticos que se relacionan con ella, haciendo un repaso mental de la secuencia temporal en la que se sabe que se encuentra la información de interés (Alonso, 1991; en Cedillo, 2001).

Como se ha podido observar, las estrategias de recirculación son procesos que permiten aprendizajes memorísticos y al pie de la letra; mientras que las estrategias de elaboración, organización y recuperación son procesos que dan lugar a la realización de aprendizajes significativos.

2.3.2. Aprender a aprender

Aprender a aprender implica la capacidad de reflexionar en la forma en que se aprende y actuar en consecuencia; autorregulando el propio proceso de aprendizaje mediante el uso de estrategias flexibles y apropiadas que se transfieran y adapten a nuevas situaciones (Díaz-Barriga y Hernández, 2002).

Actualmente, para las organizaciones se ha hecho indispensable que sus empleados sean aprendices con muchas habilidades para que asimilen los avances tecnológicos más recientes. Asimismo, se espera que lo más pronto posible se adapten a las nuevas exigencias que se presentan en un mercado tan cambiante como en el que se encuentran en nuestros días. De aquí deriva la necesidad del adulto de aprender a aprender.

Por otro lado, para las personas, la seguridad en el trabajo depende directamente de su habilidad de crecer y aprender, aunque esto en ocasiones implique que lo haga de maneras muy radicales. Al respecto, Knowels (2001) dice que en la actualidad, los adultos se enfrentan a la exigencia de aprender y reaprender muchas veces su trabajo. Aquellos que no tienen buenas destrezas de aprendizaje se quedan desempleados. Es así, que el tema del aprendizaje de los adultos es el que se trata a continuación.

2.4. Aprendizaje de los adultos

Grados (2001) menciona que si la persona adulta supone que acudir a un curso de capacitación le aportará información que le ayude a resolver algún problema, entonces estará motivado a asistir y considera que los motivos principales que tienen los adultos para acudir a un curso son los siguientes:

- Obtener información sobre el trabajo.
- Ocupar agradable y provechosamente el tiempo libre.
- Encontrar gente nueva e interesante.
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.
- Salir de la rutina.
- Mejorar sus aptitudes y habilidades.
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.
- Actualizar sus conocimientos.
- Aumentar sus ingresos.
- Lograr promociones.
- Aumentar sus conocimientos generales.

En la mayoría de los casos, la modificación de la conducta no solo requiere del conocimiento acerca de cómo hacer las cosas, sino también de un cambio de actitud, es decir, de querer hacer las cosas de una forma diferente a la que se han realizado siempre.

En la medida que se produzca un cambio real de conducta con cierta permanencia se puede hablar de que ha habido aprendizaje. Para lograr un aprendizaje efectivo en capacitación se debe atender a las consideraciones siguientes (Grados, 2001):

1. *Diseñar estrategias participativas para la instrucción.* El adulto aprende mejor si se propician motivaciones concretas de grupo que permitan la manifestación abierta de actitudes y aptitudes. Es indispensable poner mayor énfasis en el significado de la información, dejando a un lado la memorización.
2. *Reforzar el comportamiento deseado:* Las conductas que se refuerzan tienen mayor probabilidad de repetirse que aquellas que no se refuerzan. El refuerzo más efectivo en el proceso de aprendizaje es aquel que sigue la acción con una mínima demora. Para aprender, el castigo es menos eficaz que el reforzamiento.

2.4.1. Características del educando adulto

Para Grados (2001), el adulto presenta las siguientes características en cuanto a aprendizaje se refiere:

1. El adulto está automotivado. Decide voluntariamente someterse a un proceso de aprendizaje y por lo general está convencido de la importancia y utilidad de los cursos a que asiste.
2. Debido a sus experiencias personales, de trabajo y de capacitación, el adulto frecuentemente conoce más que el instructor sobre algunos temas.
3. Los adultos son más capaces que los niños de comparar y relacionar hechos, de emitir juicios críticos, de analizar y razonar lógicamente y de percibir fenómenos globales, al mismo tiempo que comprende las cosas en detalle.
4. A veces, el adulto se resiste al cambio y a las ideas nuevas. Su comportamiento se ha ido moldeando de acuerdo con sus experiencias y condiciones pasadas y, por consiguiente, encuentra difícil abandonar prácticas que le han funcionado hasta el momento.
5. Puede manifestar una total falta de interés, apatía y hostilidad. Esto ocurre cuando el programa no cumple con sus expectativas, cuando ha sido obligado a asistir o cuando está tratando de disimular su incapacidad para enfrentar algún problema con la instrucción; por supuesto, pueden existir otras razones.

6. A menudo los adultos tienden a permanecer silenciosos cuando no alcanzan a comprender algún concepto, en lugar de manifestar sus dudas, especialmente cuando los otros del grupo no experimentan dificultades.
7. Muchos adultos muestran poco interés en la lectura, debido, en la mayoría de los casos, a la falta de práctica.
8. Los adultos se resisten con firmeza a aprender algo, simplemente porque alguien les dice que deben aprenderlo; aprenden solo lo que consideran necesario, son mucho más prácticos y desean conocer la utilidad de la información.
9. Los adultos aprenden actuando, la participación activa cobra especial importancia; en consecuencia, el aprendizaje debe basarse en problemas reales. Un problema elaborado con propósitos puramente escolares no despierta la atención, y sus experiencias previas les dirán constantemente: “eso no sucede así en la vida real”.
10. La experiencia previa determina el aprendizaje de los adultos. Si el nuevo conocimiento no encaja con los que ya tiene, o con los que cree tener, se mostrará dispuesto a rechazarlo. De hecho, la experiencia anterior puede impedirle una percepción precisa y más aún, la comprensión de la nueva información.
11. Los adultos aprenden mejor en un ambiente informal. Su instrucción será más efectiva en la medida en que la información se haga llegar por más de un canal sensorial.
12. Una persona adulta necesita dirección en su proceso de aprendizaje, más que resolver exámenes o recibir grados.
13. Posee cierta ansiedad respecto a su capacidad de aprendizaje, porque ha estado mucho tiempo fuera de la escuela. Si tiene que enfrentar situaciones para medir su progreso como exámenes, trabajos, etc., perderá el interés por temor a ser humillado en público. El adulto necesita urgentemente saber si está aprendiendo en forma correcta, si ha comprendido la idea básica antes de seguir adelante.

Como se ha podido observar, las características referidas anteriormente relacionadas con el aprendizaje de los adultos, contribuyen a que el facilitador comprenda las dificultades implicadas en la adquisición de conocimientos en un grupo de aprendizaje. Al mismo tiempo, este conocimiento permite recordar que hay que llegar a un conocimiento profundo del participante y no solo quedarse en un nivel superficial, ya que esto último lleva a caer en métodos de enseñanza quizás adecuados para unos, pero no así para otros del mismo grupo.

2.4.2. La motivación en el aprendizaje

El aprendizaje se manifiesta a través de los cambios realizados en la conducta de las personas. Sin embargo, estos cambios no solo están determinados por la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes, sino que también dependen de los motivos que orientan la conducta de una persona hacia la satisfacción de una determinada necesidad o deseo. Se pueden distinguir dos tipos de motivación (Maciel, 2003):

1. *La inicial*: Que consiste en hacer que la gente empiece a interesarse por algo, y
2. *La de mantenimiento*: Que es hacer que la gente conserve la motivación mediante el logro de metas, recompensas y beneficios valiosos.

A menos que se conserve la motivación a través de lograr metas, obtener recompensas y beneficios que se consideren importantes, se pierde el interés y, por lo tanto, se termina por abandonar la actividad que estaba en proceso de desarrollo.

Grados (2001) menciona que la máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo, pues así obtiene la satisfacción de haber alcanzado resultados positivos, que le costaron esfuerzo.

Se ha visto, que tener un concepto claro del aprendizaje es fundamental para definir cómo se va a llevar a cabo la capacitación, de la misma forma que es necesario comprender y tener siempre en cuenta que el ser humano tiene la capacidad de aprender significativamente a través del uso de estrategias de aprendizaje; y no solamente repetir la información que se le proporciona como regularmente se enseña.

Por otro lado, la capacidad de aprender a aprender va en creciente aumento, pues la economía mundial cada vez es más dependiente del conocimiento y del capital intelectual debido a que día con día se enfrenta a cambios rápidos que afectan su estabilidad en el ramo de negocios.

Así, se considera explorar nuevos métodos que permitan ayudar en el proceso de enseñanza-aprendizaje para que los participantes se encuentren en óptimas condiciones durante el transcurso de la capacitación. Al respecto, el siguiente capítulo presenta el tema de la Programación Neurolingüística, con la finalidad de dar conocer las herramientas que la integran para aplicarlas en el ámbito de la capacitación.

3.1. Antecedentes y Fundamentos de la Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística (PNL) empezó a principios de los años setenta como resultado de la colaboración entre John Grinder, quien era profesor ayudante de lingüística de la Universidad de California en Santa Cruz, y Richard Bandler, estudiante de psicología en la misma universidad. Éste último estaba muy intensado también en la psicoterapia. Juntos estudiaron a tres psiquiatras punteros: Fritz Perls, el innovador psicoterapeuta y creador de la escuela de terapia conocida como Gestalt; Virginia Satir, la extraordinaria psiquiatra familiar, capaz de resolver difíciles problemas familiares que muchos otros terapeutas consideraban intratables; y Milton Erickson, el mundialmente famoso hipnoterapeuta (O'Connor y Seymour, 2003).

Bandler y Grinder encaminaron sus esfuerzos al modelamiento de las personalidades más sobresalientes de la época en el campo de la comunicación y la conducta humana. Comenzaron por analizar las transcripciones y materiales filmados de las sesiones terapéuticas de Fritz Perls; continuaron con el trabajo de Virginia Satir. Otro de los expertos consultados fue Gregory Bateson, investigador de las comunicaciones y de la cibernética, quien les aconsejaría modelar a Milton H. Erickson, una de las personalidades más sobresalientes en hipnoterapia, cuyo método habría de enriquecer de forma notable los fundamentos de la PNL (García, 2001).

El propósito de Bandler y Grinder no era el de iniciar una nueva escuela de terapia, sino que pretendían identificar los patrones que utilizaban los mejores psiquiatras de la época y darlos a conocer. No invirtieron tiempo en teorías; sino que elaboraron modelos de terapia que eran funcionales en la práctica y que además, era factible enseñarse. Aunque los tres terapeutas que estudiaron eran muy diferentes, los tres utilizaban patrones sorprendentemente similares en lo fundamental. Bandler y Grinder tomaron los patrones de dichos terapeutas, los depuraron y construyeron un elegante modelo que puede emplearse en cualquier ámbito de la vida personal o profesional.

3.2. El Metamodelo

Las palabras tienen un gran impacto en nuestro estado de ánimo, nos pueden poner de buen o mal humor. Esto debido a que el lenguaje es una herramienta de comunicación y, como tal, las palabras significan lo que las personas acuerden que signifiquen; es una forma compartida de comunicar experiencias sensoriales. Sin él, la sociedad en que vivimos no podría estar organizada en la forma que conocemos.

Por lo anterior, el sistema representacional más estudiado y mejor atendido, es el **lenguaje natural**; es decir, las palabras, frases y oraciones que utilizamos habitualmente en nuestro lenguaje. La PNL adoptó de la **Gramática Generativa Transformacional (GGT)**, los modelos más comunes a todo lenguaje para construir su modelo. Los elementos que conforman este modelo son universales a todos los seres humanos, lo cual nos da la idea de que está regido por reglas, y tales criterios se refieren a la forma en que nos representamos el mundo y no a reglas de significado (Fonseca, 1998).

En 1957, la GGT causó una revolución en el campo de la lingüística, cuando Noam Chomsky la postula como un sistema de principios, condiciones y reglas que son elementos o propiedades de todos los lenguajes humanos, lo que le da su carácter universal. La GGT es un modelo del lenguaje, lo cual implica que es un modelo del modelo del mundo de las personas, y por tanto, es un metamodelo; éste concepto se explica a detalle más adelante (Fonseca, 1998).

Uno de los ejes de la GGT que adoptaron Bandler y Grinder (1975), dice que cada oración de nuestro lenguaje tiene dos distinciones: la **estructura de superficie**, que es la representación de los sonidos actuales hechos por una persona al hablar; y en el caso de una representación escrita, las palabras apuntadas. En adición a esta representación, la oración está asociada a otra representación que le da el significado. A esta última representación se le denomina **estructura profunda** (Fonseca, 1998).

La estructura profunda no es consciente; el lenguaje existe en un nivel neurológico muy profundo. Lo que hacemos normalmente es acortar esta estructura profunda para hablar con claridad, y lo que realmente decimos es lo que se llama estructura superficial (Fonseca, 1998).

Aún cuando las personas tenemos una abundante riqueza de información sensorial disponible en nuestros sistemas, durante cualquier momento, nuestras percepciones son mostradas de diversas formas por el sistema nervioso central. Por esta razón somos conscientes de una cantidad limitada de información sensorial. Este mecanismo de filtrado de lo que percibimos se lleva a cabo a través de alguna de las siguientes posibilidades (Gómez, 2002):

1. **Eliminación:** Pérdida de parte de la experiencia al hablar o pensar. Seleccionamos una parte de la información que hay en la estructura profunda.
2. **Distorsión:** Proceso por el cual algo es representado inadecuadamente en una experiencia interna y en una forma limitadora. Son verbos (que describen procesos) convertidos en sustantivos (cosas o sucesos estáticos, por ej.: libertad), por lo que congelan así la acción.
3. **Generalización:** Proceso mediante el cual una experiencia específica sirve para representar una clase entera de experiencias.

El modelo de la GGT permite distinguir entre lo que una persona dice y lo que omite (o dice “entre líneas”). Para ir de la estructura profunda a la de superficie, hacemos de manera inconsciente alguno de los tres procesos anteriormente mencionados.

El vocablo *meta* es de origen griego y significa “más allá de”, “en un nivel diferente” y “después de”; señala lo que existe en un nivel lógico diferente para cada cosa (Gómez, 2002), esto es, que aparte del significado que se ha acordado en la sociedad acerca de una palabra; cada persona da un significado de la misma aparte del ya establecido, y esto tiene que ver con la experiencia personal.

El **metamodelo** es una herramienta que permite tener información de alta calidad, recuperar y aclarar datos que han sido eliminados, distorsionados y/o generalizados. Reconecta el lenguaje con las experiencias y puede utilizarse para recoger información, aclarar significados, identificar limitaciones y abrir nuevas opciones. Es esencial para aprender cómo oír e identificar los patrones del lenguaje de las personas; qué violación del metamodelo se debe impugnar o desafiar depende del contexto de la comunicación y de nuestros objetivos (Gómez, 2002).

El siguiente cuadro resume todos los elementos del patrón lingüístico del que se conforma el metamodelo y presenta aquello a lo que hay que prestar atención para obtener y/o clarificar información:

PATRÓN LINGÜÍSTICO
ELIMINACIONES
<p>1. Verbos no especificados: No especifican dónde, cuándo, con quién, ni cómo. Excluyen el significado concreto de lo que mencionan. Ej: La decisión ha sido tomada. Objetivo: Especificar el verbo. Preg: ¿Cómo lo sabes? ¿Qué específicamente? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Acerca de qué?</p>
<p>2. Eliminaciones simples: Son verbos sin complemento. Ej: Se ve molesto. Objetivo: Recuperar la omisión. Preg: ¿Cómo lo sabes? ¿Qué específicamente? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Acerca de qué?</p>
<p>3. Eliminaciones comparativas: Falta la norma de evaluación. Ej: Ellos son mejores. Objetivo: Recuperar la omisión comparativa. Preg: ¿Comparado con qué o quién?</p>
<p>4. Falta de índice referencial: Cuando el pronombre o la clase es indefinido. Ej: Alguien llegó. Objetivo: Recuperar el índice de referencia. Preg: ¿Quién específicamente? ¿Cuál específicamente?</p>
<p>5. Nominalizaciones: Son verbos convertidos en sustantivos (cosas o sucesos estáticos), congelando así la acción. Ej: Su nivel de comprensión es bajo. Objetivo: Recuperar la eliminación y el índice de referencia. Preg: ¿Quién requiere qué a quién? ¿Cómo específicamente?</p>

GENERALIZACIONES

6. Cuantificadores universales: Son generalizaciones que impiden excepciones y alternativas (todo, nada, siempre, jamás, nadie, cada, ninguno, cualquier, etc.).

Ej: Siempre llegas tarde.

Objetivo: Recuperar la fuente de la información y el proceso de cómo lo generalizó.

Preg: ¿Nunca, siempre, todos, nadie, ninguno, jamás, etc? ¿Alguna vez...? ¿Siempre? ¿Cómo sabes que siempre?

7. Operadores modales: Palabras que requieren de una acción particular o que implica falta de alternativas.

- *De necesidad:* Debería, necesito, tengo que, hay que, es preciso que...debo, no debo, tengo que, tendría.

Ej: Es preciso que hablemos.

Objetivo: Recuperar los efectos.

- *De posibilidad:* Imposible, podría, capaz, puede.

Ej: No puedo decirle la verdad.

Objetivo: Recuperar las causas.

Pregunta: ¿Qué pasaría si...?

DISTORSIONES

8. Lectura de mente: Es afirmar, conocer el estado interno de una persona.

Ej: Él piensa que no lo quieren.

Objetivo: Recuperar la fuente de la información.

Preg: ¿Cómo lo sabes?

9. Actor perdido: Evaluaciones, juicios, opiniones donde falta el sujeto de la información y el criterio de evaluación.

Ej: Él está loco.

Objetivo: Recuperar la fuente de la información y su estrategia de conformación de la creencia.

Preg: ¿Quién lo dice? ¿De acuerdo a qué? ¿Cómo lo sabes?

10. Causa-efecto: La causa es colocada fuera de sí mismo. No hay una necesaria relación entre el acto de una persona y la respuesta de otra. La responsabilidad propia es colocada en otra persona o fuerzas, fuera de su control.

Ej: Estoy nervioso porque mi jefe está enojado.

Objetivo: Recuperar la fuente de la información.

Preg: ¿Cómo específicamente?

11. Equivalencia compleja: Dos experiencias distintas son interpretadas como sinónimas.

Ej: No hicieron comentarios en clase, no entendieron nada.

Objetivo: Recuperar la fuente de la información y su estrategia de conformación de la creencia.

Preg: ¿Cómo es que "X" signifique que...? ¿Acaso no ha sucedido "X" y si...?

12. Presuposiciones: Aseveración implícita para entender la oración. Dar por hecho una suposición.

Ej: El nuevo director estudió en el extranjero, seguro es un pedante.

Objetivo: Recuperar la fuente de la información y su estrategia de conformación de la creencia.

Preg: ¿Cómo lo sabes? ¿Cómo sabes que "X" lo sabe? ¿Cuál?

Parcialmente modificado de Fonseca (1998).

La síntesis anterior de los patrones lingüísticos, nos indican los elementos más importantes para el estudio del modelamiento. Durante este proceso, es muy importante identificar las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones que aparecen en el lenguaje del modelo, ya que nos dará las claves de cómo la persona

procesa la información y le permite realizar con maestría la conducta que nos interesa adquirir. Para aclarar la información que falta se utilizan una serie de preguntas que se han adaptado específicamente a cada proceso.

Por lo anterior, podemos decir entonces que el metamodelo es también una serie de preguntas, que tienen la finalidad de acceder a la información perdida, remodelar la estructura y obtener la información específica para dar sentido a la comunicación.

3.3. Definición de Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística es un conjunto de modelos y técnicas que ofrecen un amplio rango de vías para comunicarnos con nosotros mismos y con otros, para persuadir e influir. Igualmente proporciona los medios para transformar nuestros pensamientos, conductas y sentimientos de tal manera que podamos ser más positivos y tener confianza en nosotros mismos (O'Connor y Seymour, 2003).

Su nombre viene de las bases que influenciaron su creación: Programación, de la cibernética y la computación; la Neurología y la Lingüística. Su nombre puede ser representado de la siguiente manera:

Programación: Se refiere a las maneras que podemos escoger para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados.

Neuro: Recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento.

Lingüística: Indica que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos conducta y para comunicarnos con los demás.

La PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva; cómo organizamos lo que vemos, oímos y sentimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También explora cómo lo describimos con nuestro lenguaje y cómo reaccionamos, intencionalmente o no, para producir resultados (O'Connor y Seymour, 2003).

3.4. Comunicación

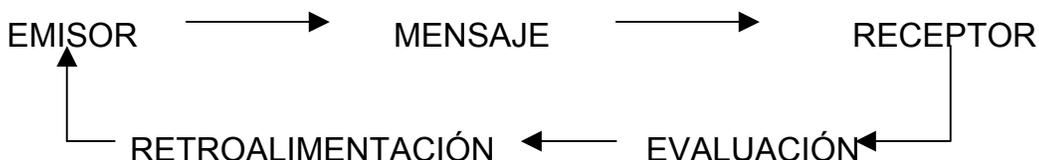
Partiendo de la idea de que la PNL contribuye a mejorar la comunicación entre las personas, se considera pertinente aclarar algunos conceptos referentes a la misma para dar sentido al presente apartado y poder relacionar ambos temas.

A la comunicación se le puede considerar como el pilar o la base de las relaciones humanas, pues de ella depende que el trato con los demás, ya sea en una oficina, en el hogar, en una reunión, etc. sean agradables o desagradables.

La **comunicación** es un proceso mediante el cual se va a dar una interacción, intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes entre dos o más personas en un contexto social dado.

El tratar la comunicación como un proceso, se refiere a las diferentes fases a las que ésta se somete cuando pasa del estado inicial al estado final a lo largo del transcurso comunicativo. Las personas serán emisoras (productoras de mensajes) o receptoras (perceptoras de mensajes) que interactúan y están sujetas a una influencia recíproca, lo cual hace de la comunicación una dinámica constante, puesto que, implica un *intercambio de información*, que es, el objetivo de todo proceso comunicativo (Velasco, 2002; en Mejía, 2003).

Elementos de la comunicación



Emisor: Es la fuente de la información y tiene por objetivo integrar un mensaje y transmitirlo a un receptor.

Mensaje: Lo que se tiene que decir.

Canal: Medio por el cual el receptor recibe el mensaje del emisor, carta, radio, periódico, película, conferencia, etc.

Receptor: Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

Los seres humanos producen dos formas de comunicación que conforman las experiencias vitales. En primer lugar, se desarrolla una comunicación interna, constituida por las cosas que se representa a sí mismo, se dice y se siente en el

fuero interno. En segundo lugar, se experimenta la comunicación externa; cuando una persona se comunica con otra, escucha y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos (Robbins, 1988; en Mejía, 2003). Algunas veces lo que se intenta transmitir se corresponde con lo que el receptor captó; otras, no.

Lo anterior se debe a que los seres humanos nos comunicamos mediante palabras, tonalidad de voz y con el cuerpo: posturas, gestos y expresiones.

La comunicación es mucho más que las palabras que emitimos; éstas solamente forman una pequeña parte de la expresividad como seres humanos, mientras que la mayor parte de lo que comunicamos se manifiesta en el lenguaje no verbal (postura corporal, etc.).

Categorías de la comunicación

1. *Las palabras que usamos*: Un porcentaje pequeño, pero importante de la comunicación.
2. *Las características tonales de la voz*: Un porcentaje relativamente importante en la comunicación.
3. *La comunicación corporal*: El mayor porcentaje de la comunicación.

Las investigaciones demuestran que la comunicación en una presentación ante un grupo de personas, el 55% viene determinado por el lenguaje corporal –postura, gestos y contacto visual-, el 38% por el tono de voz y solo el 7% por el contenido de la presentación (Knap y Mark, 1987).

Robbins (1988; en Mejía, 2003) dice que para comunicar con eficacia hay que comprender que todos somos diferentes en cuanto a nuestra forma de percibir el mundo, y utilizar esa comprensión como guía en nuestra comunicación con los demás.

3.4.1 Características de la comunicación

Es de vital importancia conocer las características de la comunicación para ampliar el aprendizaje en cuanto a los elementos que la componen:

1. Es un proceso conformado de la serie de fases de un fenómeno en constante desarrollo, nace con el hombre y se prolonga a través de su vida.
2. Es inevitable, es continua e implica la generación de mensajes interpersonales e intrapersonales.

3. Es irreversible, lo comunicado no puede borrarse o ignorarse. Después de emitir un mensaje se puede negar, más sin embargo al tratar de justificarlo, lo que proporciona es una nueva información al receptor; con lo cual puede o no cambiar de opinión.
4. En toda comunicación interpersonal lo fundamental es lograr la mayor información. En oportunidades lo importante no es el contenido del mensaje, sino mantener abiertos los canales de la comunicación.
5. Existen dos niveles, uno verbal en el que se expresa un mensaje por medio de palabras y oraciones; y otro no verbal que se refiere a expresiones faciales, a la inflexión o intensidad de la voz que indican cómo interpretar las palabras que se escuchan.

La **regla de oro de la comunicación** para ser un comunicador excelente implica:

1. *Un objetivo claro*: Un conocimiento específico de lo que se desea lograr.
2. *Flexibilidad en la conducta*: De modo de poder variar su conducta.
3. *Experiencia sensorial*: De modo de darse cuenta de las respuestas que están obteniendo o si han logrado lo que deseaban.

3.4.2. Rapport o Sintonía

El **rapport o sintonía** es la capacidad de retener la atención de una persona y crear una sensación de confianza. Significa implantar la sensación de que se entiende el uno al otro; de que usted se preocupa por el otro y de que él puede confiar en usted para hacer cualquier cosa para la que se haya dirigido a usted. Una manera para establecer rapport es ir a la par con la otra persona, es decir, hacer lo que la otra persona hace, o algo muy parecido (Linden, 1997).

En educación, terapia, asesoramiento, negocios, ventas y capacitación, el rapport o sintonía es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde las personas puedan responder libremente a las situaciones que se les presentan.

Cuando dos personas están en sintonía, la comunicación parece fluir; tanto sus cuerpos como sus palabras están en armonía. Las palabras que decimos pueden crear o destruir la sintonía; sin embargo, el lenguaje del cuerpo y la tonalidad son más importantes. Se puede notar que las personas que sintonizan tienden a reflejarse y complementarse en las posturas, gestos y contacto visual.

Para crear sintonía hay que igualar el lenguaje corporal de la otra persona de forma sensible y respetuosa. Esto crea un puente entre usted y el modelo del mundo de los

demás; igualar no quiere decir imitar, lo cual sería una copia obvia, exagerada e indiscriminada de los movimientos de otra persona, y por lo general se considera ofensivo. Se pueden igualar los movimientos de los brazos, los movimientos del cuerpo con movimientos de la cabeza; es lo que se denomina *reflejos cruzados*. La igualdad de tono en la voz es otra de las formas por las que puede mejorar su sintonía (O'Connor y Seymour, 2003).

3.4.3. Reflejar, acompañar o igualar

Es imitar de modo muy preciso aspectos de la conducta de otra persona (O'Connor y Seymour, 2003). Es decir, seguir sincronizadamente los movimientos, los sonidos, la respiración, etc. que realiza un interlocutor, como un espejo. Por ejemplo: si nuestro interlocutor respira lentamente y nosotros lo hacemos de manera más rápida, hay que pasar de un ritmo de respiración rápido a uno más lento, para estar en armonía con la persona que estamos tratando.

3.4.4. Posiciones perceptuales

Son las diferentes formas de analizar, experimentar o vivir cualquier experiencia presente, pasada o visualizar el futuro. Es una opción que tenemos para poder situarnos en diferentes puntos de vista idóneos a cada situación (Gómez, 2002).

Cuando aprendemos a utilizar las posiciones perceptuales podemos ser capaces de encontrar alternativas de solución desde diferentes perspectivas. Es factible reconocer que aquel que tiene el mayor número de opciones o alternativas es el que controla el sistema; por lo que a continuación se presentan las posiciones perceptuales, mencionadas por Gómez (2002):

1ª. Posición. Yo mismo: Desde el propio punto de vista, asociado a mi propia experiencia subjetiva, atendiendo a mis canales de comunicación, siendo consciente de mis propias sensaciones y emociones internas. Aquí somos el protagonista, valoramos la situación desde nuestro mundo subjetivo y personal. Cuando tenemos estímulos positivos es sumamente agradable vivirlos desde la primera posición, podemos estar asociados y acrecentar la experiencia agradable.

2ª. Posición. El otro: Disociados de nosotros mismos y asociados con la experiencia del otro, es decir, “desde sus zapatos”, atendiendo a lo que experimentamos siendo el otro, pensando como él y dando valor a la primera posición “yo” como la valora “el otro”. Ponerse en segunda posición permite

comprender al otro y vernos a nosotros mismos a partir de la imagen que proyectamos a los demás. Comprender a alguien es entrar en su mundo interno para que se nos facilite la comprensión de las necesidades del otro y desde ahí abrir las puertas de la flexibilidad y la comprensión.

3ª. Posición. El observador. Es observar al “yo” y “al otro”, como si la situación de ninguna manera nos afectara, es estar fuera, valorando la interacción de ambos sujetos, sin que haya una respuesta emocional por nuestra parte. Es podernos “ver” desde afuera, observando nuestra postura corporal, los pensamientos, escuchando cómo hablamos, cuáles son los mecanismos de pensamiento que utilizamos.

Metaposición: Permite evaluar todo el sistema. Integramos aquí al “yo”, “al otro” y “al observador”, proporcionando atención al conjunto y a sus interacciones. Es como ser el observador que no pierde de vista a los sujetos implicados en la situación.

El utilizar el cambio de posiciones permite el análisis de nuestras reacciones y propuestas desde todos los puntos de vista, lo que nos da la posibilidad de ser flexibles, autoevaluarnos y encontrar nuevas opciones de acuerdo a cada caso y cada necesidad en particular.

3.5. Las puertas de la percepción

De acuerdo a Bandler y Grinder (2001; en Jiménez, 2002), el proceso de comunicación se inicia en nuestros sentidos (canales de acceso de información), son ellos los que nos ponen en contacto con el mundo, los receptores especializados transmiten la información de los estímulos externos al cerebro, en él esta información se transforma en una representación interna, que equivale a la experiencia muy particular que cada individuo tiene de lo que percibió.

Álvarez (1997; en Jiménez, 2002) menciona que si no existiera un mecanismo capaz de depurar todos los estímulos que pueden llegar a nosotros en un momento dado, nuestro cerebro quedaría completamente bloqueado o sin otra función que la de ser meros receptores. Por eso es precisa la presencia de un mecanismo de selección de estímulos, la atención –voluntaria o espontánea- que filtra el mensaje concreto al que vamos a atender en un momento determinado.

La información seleccionada entra en un depósito de muy corta duración, la memoria a corto plazo (MCP), donde se lleva a cabo un primer análisis rápido para determinar la importancia del mensaje. Si se determina que los datos no son muy relevantes, solo se mantienen almacenados el tiempo necesario para que sean utilizados y

después desechados. Pero si se detecta que son datos significativos, entonces esta información es codificada para que se almacene en un depósito de mayor capacidad, la memoria a largo plazo (MLP).

Hay que considerar también que el límite de información que podemos atender es de más o menos siete elementos, el resto de la información queda fuera de nuestra atención.

3.5.1. Sistemas representativos o modalidades

La comunicación comienza con los pensamientos, luego se utilizan las palabras, tono de voz y el lenguaje corporal para transmitirlo a la otra persona (O'Connor y Seymour, 2003). Por otra parte, la mayoría de los pensamientos de las personas, son típicamente, una mezcla de impresiones sensoriales recordadas y construidas.

Un **sistema representacional** es la forma en que el cerebro humano representa los recuerdos, imágenes, ideas, experiencias, etc. (Gómez, 2002). Son las maneras de cómo se recoge, almacena y codifica la información en el cerebro –ver, oír, sentir, gustar y oler-.

Si todos procesáramos y/o codificáramos la información de manera similar, podríamos decir que los malos entendidos no existirían; sin embargo, esto no sucede así, ya que cada uno de nosotros percibe, analiza y procesa la información de manera diferente, de acuerdo con los aprendizajes o modelos que hemos tenido desde que éramos pequeños. Utilizamos los diferentes canales mediante los cuales percibimos (sentidos), filtramos y procesamos inicialmente la información en nuestro interior, la que posteriormente, luego de pasar por otros filtros como las creencias, historia familiar, etc. será la salida o sentimientos.

Con el uso de los sistemas representacionales creamos nuestro mapa de la realidad. Y de acuerdo a como lo usemos, será la riqueza (o pobreza) de tal mapa, de nuestra experiencia interna, recursos, pensamientos, etc. Es decir, mientras más sistemas de representación manejemos, tendremos mayores posibilidades de acción y de obtener múltiples opciones.

3.5.2. Sistema representativo preferido o primario

Es aquel sistema que tendemos a favorecer más que a los otros, independientemente de lo que estemos pensando (Gómez, 2002), es decir, es el que utilizamos de manera más frecuente para pensar conscientemente y organizar nuestra experiencia.

Los sistemas visual, auditivo y cinestésico son los sistemas representativos primarios empleados en la cultura occidental. Los sentidos del gusto, y olfato, no son tan representativos y a menudo se incluyen en el sistema cinestésico. Sirven, muchas veces, como nexos inmediatos y muy poderosos a las imágenes, sonidos y escenas asociados con ellos.

3.5.3. Submodalidades

Son aquellas características que giran alrededor de los canales de comunicación, ya sea el visual, el auditivo o el cinestésico, lo que lleva a tener una mayor precisión en la comunicación de lo que vemos, escuchamos o sentimos (Gómez, 2002). Son los aspectos más pequeños, específicos y ajustables (Linden, 1997) en que se compone una imagen, sonido o sensación (O'Connor y Seymour, 2003).

Ajustando las submodalidades podemos cambiar nuestra forma de pensar, sentir y hacer las cosas rápida y fácilmente. Se pueden cambiar los recuerdos y experiencias. Se cambia el pasado para tener más posibilidades en el futuro. Pero lo que se cambia es la *forma* del recuerdo, no su *contenido*.

La siguiente es una lista de las distinciones más comunes en las submodalidades (O'Connor y Seymour, 2003):

Visuales

- Asociado (visto a través de los propios ojos) o disociado (viéndose a uno mismo)
- Color, o blanco y negro
- Enmarcado o sin límites
- Profundidad (dos o tres dimensiones)
- Localización (izquierda, derecha, arriba, abajo)
- Distancia de uno a la imagen
- Brillo
- Contraste
- Claridad (borroso o enfocado)
- Movimiento (con o sin movimiento)
- Velocidad (más o menos rápido de lo normal)
- Número (imagen dividida o múltiples imágenes)
- Tamaño

Auditivas

- Mono o estéreo
- Palabras o sonidos
- Volumen (alto o suave)
- Tono (suave o riguroso)
- Timbre (plenitud del sonido)
- Localización del sonido
- Distancia de la fuente del sonido
- Duración, continuidad o discontinuidad
- Velocidad (más o menos rápido de lo habitual)
- Claridad (claro o con interferencias)

Cinestésicas

- Localización
- Intensidad
- Presión (fuerte o débil)
- Extensión (tamaño)
- Textura (áspero o suave)
- Peso
- Temperatura
- Duración
- Forma

Estas son algunas de las distinciones más frecuentes entre submodalidades que realizan las personas, no es una lista exhaustiva, pero sí representativa. Muchas de estas submodalidades están incrustadas en palabras (*predicados lingüísticos*) y frases (*construcciones sensoriales*) que utilizamos habitualmente y que se tratan más adelante.

3.5.4. Predicados lingüísticos

Son las palabras fundamentadas en los sentidos que indican la utilización de un sistema representativo (O'Connor y Seymour, 2003). Son los verbos, adverbios y adjetivos que una persona selecciona para expresarse. Bandler y Grinder (1975) encontraron que las personas expresan en palabras los mismos procesos que están experimentando internamente para procesar la información. 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.

Algunos predicados son:

PREDICADOS				
Visuales	Auditivos	Kinestésicos	Olfativos	Gustativos
Mira	Vibración	Siento	Olfato	Dulce
Panorama	Decir	Tacto	Soplar	Ácido
Imagen	Oír	Suave	Fétido	Manjar
Claro	Acento	Calmar	Olor	Probar
Brillante	Murmurar	Palpa	Esencia	Saborear
Opaco	Gritar	Agarra	Fragancia	Paladear
Imaginación	Sonido	Sólido	Añejo	Sabor
Reflejo	Proclamar	Contacto	Aroma	Amargo
Perspectiva	Disonante	Frío	Perfume	Degustar
Escena	Altisonante	Caliente	Humear	Gusto
Visto	Armonioso	Toque	Extracto	Deleitar
Brillo	Mudo	Arañar	Aspirar	Agrio
Claridad	Preguntar	Repeler	Respirar	Ingerir
Demostrar	Tono	Rechaza	Olfatear	Masticar
Examinar	Resonar	Duro	Oloroso	Apetencia
Turbio	Silencioso	Blando	Humo	Devorar
Revelar	Oye	Cálido	Husmear	Insípido
Ciego	Sintonizar	Rígido	Olfatear	Jugoso
Color	Estridencia	Concreto	Pesticida	Agridulce
Enfocar	Susurro	Sostiene	Expirar	Sazón
Evidente	Musicalidad	Profundo	Odorante	Harto
Nítido	Voz	Enervar	Exhalar	Antojo

Tomado de Fonseca (1998).

3.5.5. Construcciones de tipo sensorial

Son frases que utilizamos normalmente para comunicar lo que nos estamos representando internamente.

Construcciones visuales

Veo el futuro brillante
 Ya veo lo que quieres decir
 Vi claramente sus intenciones
 Cuando vuelvas a ver todo esto te reirás
 Tras la sombra de la duda
 Como te ven, te tratan
 Todo es según del color con que se mira
 Analiza la cuestión
 Mi perspectiva del problema es...

El futuro aparece brillante
Déjame reenmarcar la situación
El esquema global de la compañía es...

Construcciones auditivas

Lo se de oído
Estamos en la misma frecuencia
Vivir en armonía
La armonía de la vida
Hacer oídos sordos
Están en el mismo canal
Palabra por palabra
Otra forma de hablar
Escúchame con atención
Expresado claramente
Una forma de hablar
Soy todo oídos
Suena bien
Lejos de mis oídos
Alto y claro

Construcciones kinestésicas

Estaremos en contacto
Lo siento profundamente
Poner el dedo en la llaga
Estoy hecho polvo
Sentar las bases
No seguir la discusión
Apoyo a...
Contrólate
Bases firmes
Romper el hielo
Siento el cambio
Me sale del alma
Tocar fondo
Quitarse un peso de encima

Construcciones olfativas y gustativas

Lo amargo de la situación
La miel del triunfo
Fresco como una rosa
Es un trago amargo
Gusto por la buena vida
Una persona dulce

3.5.6. Pistas o claves de acceso ocular

Es fácil saber si una persona piensa mediante imágenes, sonidos o sensaciones, pues hay cambios visibles en nuestro cuerpo según la manera en que estemos pensando. La forma como pensamos afecta a nuestro cuerpo, y cómo usamos nuestros cuerpos afecta la forma como pensamos.

Movemos nuestros ojos en direcciones diferentes de forma sistemática dependiendo del tipo de pensamiento que tengamos. Estudios neurológicos han mostrado que el movimiento del ojo tanto lateral como verticalmente está asociado con la activación de distintas partes del cerebro. Estos movimientos se llaman movimientos laterales del ojo en la literatura neurológica. En la PNL se llaman **pistas de acceso ocular**, porque son señales visuales que nos dejan ver cómo accede la gente a la información. Hay una conexión neurológica innata entre los movimientos del ojo y los sistemas representativos (O'Connor y Seymour, 2003).

Conocer la secuencia con que una persona procesa la información y crea estados internos que lo lleva a tener conductas limitantes o desarrolladoras, nos permite, para las primeras romper sus pautas, y para las segundas, modelarlas.

Si observamos con cuidado y detalladamente los patrones que sigue el movimiento de los ojos de un individuo, podremos saber el lugar en donde la información se encuentra almacenada.

La mayor parte de las personas diestras tienen los modelos de movimientos de los ojos como se señalan en el diagrama de la siguiente página; sin embargo, para los zurdos el modelo se invierte (O'Connor y Seymour, 2003).

PISTAS DE ACCESO OCULAR

Visual construido (Vc)

Arriba a la derecha
 Imágenes construidas visualmente
 Ver imágenes nunca antes vistas
 o ver las cosas como jamás
 se habían visto.



Auditivo construido (Ac)

A la derecha
 Sonidos construidos.
 Escuchar sonidos que no
 han sido escuchados.



Vc



Vr

Kinestésico (K)

Abajo a la derecha
 Sentimientos, emociones,
 sensaciones del cuerpo.



Ac



Ar

Visual recordado (Vr)

Arriba a la izquierda
 Imágenes recordadas visualmente
 Ver imágenes de cosas que han
 sido vistas con anterioridad, de la
 misma manera como fueron vistas.



K



Ad

Auditivo recordado (Ar)

A la izquierda
 Recordar sonidos que
 han sido escuchados.

Auditivo digital (Ad)

Abajo a la izquierda
 Diálogo interno
 Hablar con uno mismo.

Adaptado de Fonseca (1998) y O'Connor y Seymour (2003).

3.6. Supuestos de la PNL

Refiramos lo que bien pueden ser los postulados básicos de la PNL, los cuales a decir de Salvador Carrión (2001, en Chargoy, 2002) “cimentan todo el entramado del conjunto de principios o soportes que establecen cómo percibe la conducta, la toma de información y el esfuerzo personal”. Las siguientes son las presuposiciones que componen el modelo:

El mapa no es el territorio

Independientemente de cómo sea el mundo exterior, lo cierto es que nos valemos de nuestros sentidos para explorarlo y delimitarlo. Operamos a partir de interpretaciones codificadas del entorno, cada uno vive en su realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de vida, por lo que actuamos de acuerdo a lo que percibimos, es decir, edificamos nuestro modelo del mundo, representación particular de la realidad. Construimos mapas, lo que significa una representación del territorio y no el territorio mismo. Elaboramos mapas lingüísticos en los que etiquetamos y codificamos la realidad externa mediante términos verbales, referencias personales que utilizamos para interactuar con nuestro entorno, traducción válida que nos permite relacionarnos con el medio ambiente. Mapas internos que pueden coincidir o no plenamente con la realidad objetiva, pero que definitivamente interpretamos de manera continua en función de nuestros códigos personales.

Vida y mente son interacciones sistémicas

Es prácticamente imposible aislar cualquier parte del sistema del todo. Las personas no pueden dejar de influenciarse, las interacciones entre diferentes actores de la comunicación forman circuitos de retroalimentación. Al estar integrados a un sistema procuran un equilibrio y estabilidad, y entre más complejo sea éste se requiere de mayor flexibilidad, a fin de que sus miembros puedan adaptarse y sobrevivir. Los sistemas son autorreguladores y fuera de ellos ninguna respuesta, experiencia o conducta es significativa. Uno es lo que piensa y hace en un contexto determinado, donde necesariamente se afectan unos a otros.

Utilizamos las mismas vías neurológicas en nuestra conducta interior-exterior

Evocar una situación ya vivida activa nuevamente aquellas vías nerviosas que operaron en la experiencia ahora retomada en la memoria. Ello muestra la posibilidad práctica de reprogramar secuencias complejas de conducta desde “el interior”, ya que al trabajar sobre recuerdos y emociones se incide en las vías neurológicas que se utilizaron luego, a partir de una serie de técnicas expofeso para tal fin, y que llevan a mejorar actitudes y comportamientos frente a eventos similares, que antes tuvieron una respuesta desagradable o limitada que nos dejó insatisfechos o que emocionalmente nos lastimó.

No hay sustituto para los canales abiertos y limpios

Una de las bases en el entrenamiento en PNL consiste en desarrollar la atención total hacia los demás, intentando maximizar nuestra capacidad de escucha activa, evitando con ello dispersarnos o quedarnos en interpretaciones limitantes, se trata de afinar nuestra percepción, ir adquiriendo cada vez mayor habilidad para detectar mensajes múltiples, congruencias e incongruencias, así como contradicciones y manejar una parte más amplia de herramientas, conceptos y categorías que ayuden a reconocer las respuestas de los demás. Se trabaja para captar los pormenores de cada encuentro, y mantener la mente y los sentidos despejados, centrados en el aquí y el ahora de la comunicación.

Las personas cuentan con los recursos necesarios para lograr el cambio

Dentro de las posibilidades físicas y su grado de conocimiento y modelo del mundo de que dispongan, los actores de la comunicación tienen recursos internos y externos que les permiten aprender nuevos comportamientos y conductas benéficas.

Detrás de un comportamiento existe una intención positiva

Toda conducta, todo comportamiento en algún nivel tiene una intención positiva o alguna vez la tuvo, incluso un comportamiento dañino contiene esa intención, ya sea para preservarnos de algo o para mantener una ganancia secundaria. Se entiende que se hizo algo que en su momento fue percibido como apropiado, dado el contexto en que se dio y desde el particular punto de vista de quien lo realizó. El buscar intenciones positivas de una conducta específica permite su sustitución o adición de otras que son más apropiadas o coherentes. Claramente las personas toman las mejores elecciones, dadas sus opciones y capacidades que perciben como disponibles a partir de su propio modelo del mundo. Encontrar lo positivo no implica justificar lo que ha causado perjuicio a otros por tal o cual acción, simplemente es reconocer a qué intención responde una conducta problemática y sobre esta base procurar encontrar opciones más sanas de comportamiento. El cambio solo se dará cuando la persona interiorice otros modelos más adecuados o haya construido otras vías más eficaces para alcanzar sus objetivos.

Todas las distinciones que somos capaces de realizar en relación a nuestro mundo interno/externo y comportamiento son producto de nuestro sistema representacional

Los sistemas representacionales nos simplifican el entramado que nuestro cerebro ejecuta como estrategias de operaciones. Tanto nuestras representaciones y estados internos como las reacciones responsables de nuestros actos se formulan con base al código de este sistema.

El esfuerzo se mantiene constante mientras que el valor y la adecuación de la conducta es cuestionada

Se parte de la idea de que no hay progreso personal sin la revisión, necesidad de

cambio y sin pasar por diversas crisis. Para que el esfuerzo positivo de un individuo le sirva en su desarrollo personal, tiene que hacerse varias preguntas que le conduzcan a mejorar sus acciones; preguntas a partir de las cuales reflexiona el presente y se abre al cambio sin resistencia.

El sentido de la comunicación es la respuesta que se obtiene de nuestros interlocutores

Para alcanzar los resultados que esperamos hay que ponerse en el lugar de la otra persona e imaginarse el efecto que pueden ejercer sobre ella diversas palabras, medios de comunicación o conductas. Esto supone trasladarse del “mapa” de usted al de esa persona. Un planteamiento como este producirá rapport sin duda alguna, y el rapport lo acercará mucho a un buen resultado de su comunicación.

No hay errores en la comunicación, solo resultados

Desde esta perspectiva cada resultado es considerado como un enriquecimiento de la experiencia en el camino al cambio deseado, lo cual implica que si algo no funciona, simplemente se prueba con otra cosa distinta. Se ensayan nuevas conductas que ayuden a obtener la respuesta deseada, sin caer en acciones manipuladoras que solo interfieran y deterioren el proceso. La idea es quitarnos de encima el peso de un término como fracaso, para no debilitar nuestra voluntad y persistir en el camino.

Las personas tienen dos niveles de comunicación: Consciente y subconsciente

Hacemos uso consciente de nuestra comunicación cuando transmitimos un mensaje de manera intencionada, el cual podemos racionalizar y/o darle una interpretación lógica. El otro nivel implica la exteriorización de mensajes que escapan a nuestro control; responden estructuras profundas de nuestra experiencia de las que no nos damos cuenta, pero que están ahí inevitablemente.

El rapport (sintonía) es encontrarse a las personas en su propio modelo del mundo

Sintonizar, contactarse y nivelarse con otro, es establecer una relación de confianza y armonía entre las personas entre las que se lleva a cabo el proceso de la comunicación, supone una disponibilidad para la colaboración y ayuda mutua. La calidad de la sintonía depende de la actitud interna del individuo y de su capacidad para aceptar al otro. Se trata de entrar en su modelo de la realidad, compartirlo temporalmente. Incorporamos y adaptamos nuestro mapa al de la otra persona. Se establece un acoplamiento físico y psicológico que facilita el llevar a nuestro interlocutor al estado deseado que ha demandado, para esto es necesario trabajar ciertas técnicas que facilitan dicho proceso, y que describiremos más adelante.

3.7. Técnicas

Son las herramientas de las que se vale la PNL para que el ser humano obtenga los resultados que desea alcanzar y se presentan a continuación.

3.7.1. Planteamiento de objetivos

Cuanto más precisa y positivamente se pueda definir lo que se quiere, y cuanto más se programe el cerebro para buscar y adquirir posibilidades, tanto más seguro se puede estar de obtener lo que se quiere. Las oportunidades existen cuando son reconocidas como tales.

¿Cómo sabe usted lo que quiere? Hay unas reglas para hacerlo de forma que tenga usted las mayores posibilidades de éxito. Esto es, un objetivo que esté bien elaborado según los criterios siguientes (O'Connor y Seymour, 2003):

Positivo: Piense en lo que quiere más, no en lo que no quiere.

Pregúntese: ¿Qué es lo que quisiera tener?

¿Qué es lo que realmente quiero?

Parte propia: Piense que lo que quiere hacer activamente está bajo su control.

Pregúntese: ¿Qué voy a hacer para alcanzar mi objetivo?

¿Cómo puedo empezar y mantenerlo?

Especificidad: Imagínesse el objetivo de la manera más específica posible.

Pregúntese: ¿Quién, dónde, cuándo, qué y cómo específicamente?

Evidencia: Piense en la evidencia de base sensorial que le permitirá saber que ha logrado lo que quería.

Pregúntese: ¿Qué veré, oiré y sentiré cuando lo tenga?

¿Cómo sabré que lo he conseguido?

Recursos: ¿Tiene usted los recursos y opciones adecuados para alcanzar su objetivo?

Pregúntese: ¿Qué recursos necesito para alcanzar mi objetivo?

Tamaño: ¿Tiene el objetivo el tamaño adecuado?

Si es muy grande, pregúntese: ¿Qué es lo que me impide alcanzarlo?, y convierta los problemas en pequeños objetivos, hágalos lo bastante pequeños y alcanzables.

Si es muy pequeño para motivarle, pregúntese: "Si alcanzo este objetivo, ¿qué me va a reportar?"

No ceda hasta que lo relacione con un objetivo que sea lo bastante grande y motivador.

Marco ecológico

Considere las consecuencias en su vida y sus relaciones si consiguiera su objetivo.

Pregúntese: ¿Quién más produce este efecto?

¿Qué pasará si consigo mi objetivo?

Si pudiera tenerlo ya, ¿lo tomaría?

Considere los sentimientos de duda que comiencen con un “sí, pero...”

¿Qué consideraciones representan estos sentimientos de duda?

¿Cómo podría cambiar su objetivo para tenerlos en cuenta?

Ahora haga pasar este objetivo modificado por todos los pasos anteriores para verificar que es un objetivo bien elaborado.

3.7.2. Los estados de excelencia

A partir de la noción integral mente-cuerpo, y el poder que la recreación de experiencias ejercen en las representaciones mentales y en el comportamiento, Bandler y Grinder (2001, en Jiménez, 2002) desarrollaron una serie de técnicas que permiten identificar y guiar estados de ánimo potencialmente generadores de recursos, que permitan a la persona alcanzar un desempeño más exitoso frente a las demandas de su entorno.

Para lograr lo anterior, la Programación Neurolingüística se apoya en técnicas como la inducción, la calibración y la aplicación de anclas, temas que se tratan a continuación.

3.7.3. Inducir

Es guiar a una persona a un estado en particular (O'Connor y Seymour, 2003). Es ésta una habilidad habitual que todos tenemos, solo que aquí se presenta con un nombre distinto, puesto que todos nosotros tenemos mucha práctica en situar a las personas en diferentes estados de ánimo. Lo hacemos frecuentemente mediante palabras, tonos de voz, ademanes y gestos.

La forma más sencilla de inducir un estado emocional es pedirle a la otra persona que recuerde un momento del pasado en que estaba experimentando determinada emoción. Si su tono de voz, palabras, expresión facial y postura del cuerpo se corresponde con la respuesta que se está buscando, será más fácil que obtenga tal estado.

3.7.4. Calibrar

Es saber cómo leer a otra persona, a qué prestar atención, qué conductas específicas revelan su estado de ánimo o sus sentimientos. Es una manera de buscar pistas (Linden, 1997). Esta habilidad se da a través de poner atención al movimiento de los ojos, postura y movimientos corporales, tono de voz y palabras utilizadas. Permite reconocer cuando la gente está en estados diferentes.

Sobre todo, hay que prestar atención a los cambios en la postura, gestos, en la profundidad o el ritmo de la respiración (de respiración profunda a superficial, de rápida a lenta), en las expresiones faciales (relajación o tensión de los músculos, líneas faciales más o menos marcadas, cambios de color), en la tonalidad de la voz (agudo a grave, cambios de volumen) y en el tempo del discurso; el ritmo que cambia de rápido a lento. Tener cuidado de las interpretaciones (Linden, 1997).

La clave de la calibración es poner atención a todo aquello que se modifique, ya que estos cambios son la evidencia que indica que algo más está pasando tras las palabras que se están diciendo. A veces esto significa simplemente una coincidencia o un acuerdo con las palabras, puede señalar un énfasis o incluso una contradicción.

3.7.5. Anclaje

Anclar es el proceso de asignar un estímulo a una reacción. Un ancla es un estímulo sensorial unido a un conjunto determinado de estados; puede ser una palabra, una frase, un sonido, un contacto, así como un objeto, algo que vemos, oímos, tocamos, olemos o saboreamos (Gómez, 2002).

Las anclas son muy eficaces porque dan acceso instantáneo a estados de gran fuerza. Por medio del anclaje se crea un mecanismo de funcionamiento seguro, que se dispara automáticamente para crear el estado que uno desee en cualquier situación, sin necesidad de pensarlo. El anclaje es una asociación que se crea entre los pensamientos, las ideas, las sensaciones o los estados y un estímulo determinado, en un momento especial.

¿Cómo crear un anclaje? Siempre que un individuo se encuentre en un estado de gran intensidad y se le proporcione, de manera simultánea y regular, un determinado estímulo, coincidiendo con el momento culminante de dicho estado, se creará entre éste y el estímulo un vínculo neurológico. Más adelante, cada vez que aparezca el estímulo se suscitará aquél estado intenso de manera automática.

El anclaje consta de dos fases (Gómez, 2002):

1. Puede ponérselo uno mismo o aplicarlo a otra persona que se desee anclar en el estado intenso interno adecuado.
2. Suministrar en repetidas ocasiones un estímulo específico, mientras la persona pasa por el momento culminante de dicho estado.

Claves del anclaje

- *Intensidad del estado*: Para que el anclaje sea eficaz, la persona debe hallarse en el estado totalmente asociado y congruente, con intervención de todo su organismo, en el momento en que se suministra el estímulo (ancla). La experiencia debe ser intensa.
- *Sincronización*: El estímulo se debe suministrar en el momento culminante de la experiencia. No deben estar presentes otras experiencias que se le puedan asociar.
- *Exclusividad del estímulo*: El estímulo (ancla) elegido (visual, auditivo o cinestésico) debe enviar al cerebro una señal diferenciada e inconfundible.
- *Repetición del estímulo*: Para que el anclaje funcione, hay que imitarlo exactamente varias veces, para que quede correctamente instalado.

Mediante el uso de las submodalidades y de la asociación frente a la disociación, uno puede cambiar radicalmente sus experiencias vitales. Es muy importante estar asociado para recibir el anclaje, es decir, estar completamente inmerso en el presente.

Cuando se crea un anclaje, es fundamental probar la mayor gama de submodalidades, escuche su voz interna o aquello que escuche durante el proceso, hable en tono fuerte, preste especial atención a las sílabas, sienta la experiencia intensamente.

Cuando se realizan estos ejercicios, la importancia para determinar el momento de máxima intensidad es la observación de los cambios físicos. Hay que atender la respiración, el relajamiento del rostro y la actitud del cuerpo (Gómez, 2002).

3.7.6. Metáforas

La **metáfora** es una comunicación indirecta mediante una historia o figura de lenguaje que impliquen una comparación (O'Connor y Symour, 2003). Es decir, es una forma de expresar una cosa en términos de otra, por lo cual esta asociación aclara lo descrito. Este tipo de aclaraciones no ocurre en el nivel consciente del individuo, sino que se produce en los niveles inconscientes de la persona.

Metáforas sencillas hacen comparaciones sencillas: *blanco como una sábana, bonito como un cuadro, liso como una tabla*. Muchas de estas oraciones están estereotipadas, pero una buena metáfora puede iluminar rincones desconocidos al relacionar una cosa con algo que ya se conoce.

O'Connor y Seymour (2003) mencionan que las metáforas complejas son historias con muchos niveles de significado. Explicar una historia de forma elegante, distrae la parte consciente y activa una búsqueda inconsciente de recursos y significados.

A continuación se presenta un ejemplo de metáfora, titulada "La Ayuda" y se retomó de Gómez (2002):

"Un día, una pequeña abertura apareció en un capullo, un hombre se sentó y observó la mariposa por varias horas, mientras ella se esforzaba por hacer que su cuerpo pasara a través de aquel pequeño agujero. En tanto que ella parecía que había dejado de hacer cualquier progreso.

Parecía que había hecho todo lo que podía, pero no conseguía agrandarlo. Entonces el hombre decidió ayudar a la mariposa: él tomó una tijera y abrió el capullo. La mariposa pudo entonces salir fácilmente. Pero su cuerpo estaba marchito, era pequeño y tenía alas arrugadas.

El hombre siguió observándola porque esperaba que en cualquier momento las alas se abrieran y se estirasen para ser capaces de soportar el cuerpo y que éste se hiciera firme. Nada aconteció. En verdad la mariposa pasó el resto de su vida arrastrándose con un cuerpo marchito y unas alas encogidas.

Ella nunca fue capaz de volar. Lo que el hombre con su gentileza y voluntad de ayudar no comprendió, era que el capullo apretado y el esfuerzo necesario para que la mariposa pasara a través de tan pequeña abertura, era la forma en que Dios hacía que el fluido del cuerpo de la mariposa fuese a sus alas, de modo que ella estaría lista para volar, una vez que se hubiera liberado del capullo.

Algunas veces, el esfuerzo es exactamente lo que necesitamos en nuestra vida. Si Dios nos permitiera pasar por nuestras vidas sin encontrar ningún obstáculo, nos dejaría limitados. No lograríamos ser tan fuertes como podríamos haber sido y tal vez nunca podríamos volar."

3.7.7. Reencuadre

Es una técnica que utiliza la PNL para modificar el marco de referencia de algún acontecimiento, según la experiencia de vida que se tenga, es decir, aprender a ubicar el marco posible de referencia a través del recuerdo y la imaginación, ya que aprendemos lo que significan las cosas a partir de la cultura y educación individual; con la intención de modificar el significado de ese marco de referencia y

en consecuencia también se cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas. Los reencuadres son en esencia “formas diferentes de percibir las cosas” (Emerick, 1998; en Mejía, 2001).

El significado de cualquier evento depende del marco en que se sitúe: cuando se cambia el marco, también se modifica el significado. Cuando cambia el significado, también lo hacen sus respuestas y su comportamiento. La habilidad para reubicar actos da una mayor libertad y genera más opciones (O'Connor y Seymour, 2003).

3.7.8. Mapas mentales

Desde hace mucho tiempo, se ha considerado que la mejor forma de tomar notas o apuntes es a través de la escritura de números, palabras, oraciones, frases, párrafos, manteniendo un orden secuencial de la información, es decir, organizada y estructuradamente. Estos aspectos son los que hacen diferente la técnica de los mapas mentales, ya que en ésta se muestra una nueva alternativa para presentar y aprovechar la información, altamente diferente a los métodos tradicionales, con la capacidad de ser aplicada en todos los campos de la vida personal, profesional, familiar y/o social y actualmente es utilizada por estudiantes, docentes, escritores, empresarios, planificadores, presentadores, expositores y todo aquel que conociendo este método, lo aplique en una situación determinada con la finalidad de adquirir o transmitir alguna información (Cervantes, 1999; en Mejía, 2001).

El **mapa mental** es una técnica que permite organizar y presentar la información en forma fácil, espontánea, divertida y creativa, para ser asimilada y recordada por el cerebro.

Para elaborar los Mapas Mentales se requiere la utilización de imágenes, palabras, claves, símbolos, dibujos, colores, entre otras. Esto, con la intención de utilizar todos los sentidos (sistemas representacionales) para que el cerebro trabaje en forma global haciendo asociaciones. Así, los temas sobresalen, lo que permite que sea más sencilla la comprensión de éstos.

Para diseñar un mapa mental es necesario:

- a) Utilizar hojas blancas sin rayas.
- b) La idea principal debe ir en el centro de la página (resumen del tema a tratar), que se destaque y con mucho color. Luego surgen líneas que se conectan entre sí, sobre las que se escriben y se dibujan las imágenes, agregándoles otras imágenes o palabras clave.

Aprovechamiento de los Mapas Mentales

Los Mapas Mentales tienen la particularidad de trabajar con todo el cerebro. La manera de organizarse para trabajar con todo el cerebro a través de los mapas mentales es la siguiente (Montes, 1996; recuperado de la página de internet: <http://monografias.com>):

Utilizando el Hemisferio Izquierdo: Ordena toda la información que se necesita, investiga sobre el tema a tratar, prepara el material, tal como: hojas en blanco, lápices, marcadores, reglas, libros, entre otros y todo lo necesario para su elaboración.

Utilizando el Hemisferio Derecho: Visualiza la idea central, crea las imágenes clave, combina colores, imagina la estructura del mapa, asociaciones y conexiones.

Utilizando el Cerebro Límbico: El alumno se siente motivado y estimulado para la elaboración del mapa mental. Siente placer, se divierte y cuando compruebe que es una herramienta para recordar, pensar y organizar se sentirá muy motivado.

Utilizando el Cerebro Reptil: Cuando el alumno está diseñando un Mapa Mental está trabajando con el cerebro reptil, ya que está realizando la actividad (acción). Este cerebro está diseñado para que el individuo adquiera práctica en la realización de su trabajo.

3.8. Aplicabilidad de la PNL en la educación

La PNL emplea un modelo que afirma que la “mente” se puede clasificar al menos en dos partes: la mente consciente y la mente inconsciente. No son distinciones biológicas, sino más bien funcionales. Las actividades de la mente consciente incluyen aquellas cosas a las que se concede atención, están limitadas a un número relativamente reducido de elementos simultáneos (Emerick, 1998; en Mejía, 2001). La mente inconsciente almacena cantidades abrumadoras de información y lleva a cabo diversas tareas sin que uno tenga que identificar las acciones de manera consciente (ej. atar las agujetas mientras pensamos en las actividades que vamos a realizar durante el día -la mente inconsciente se ocupa de los detalles de la primera tarea-).

Los planteamientos sobre las actividades conscientes e inconscientes llevan directamente al proceso de aprendizaje. Para explicarlo, se considera un modelo práctico que se emplea en la PNL. En él las fases de aprendizaje se definen de la forma en que se presenta en la siguiente página: (O'Connor y Seymour, 2003):

1. *Incompetencia inconsciente*: No solo no se conoce como desempeñar una tarea, sino que ni siquiera se sabe que se puede aprender tal habilidad. Por ejemplo, si nunca se ha conducido un automóvil, no se tiene idea de lo que es.
2. *Incompetencia consciente*: Empieza el proceso de aprendizaje y se reconoce de inmediato que se trata de una habilidad que aún no se domina. Se es consciente de la falta de destreza (ej: decide aprender a conducir y sucede lo siguiente: después de haber recibido unas clases, se fija de manera consciente en todos los instrumentos, en coordinar sus movimientos y mirar la carretera. Requiere toda su atención, y aunque es una etapa muy incómoda, es en la que más se aprende).
3. *Competencia consciente*: Se adquiere conocimiento en la habilidad, pero se debe prestar atención consciente para ponerla en práctica. Aquí, ya puede conducir el automóvil, pero requiere de toda su atención; ha aprendido la habilidad, pero todavía no la domina.
4. *Competencia inconsciente*: Se es diestro en la habilidad y la puede poner en práctica sin siquiera pensar en ello. Finalmente, todos esos pequeños patrones que ha aprendido de forma tan concienzuda se armonizan en una suave unidad de conducta. Ahora ya puede escuchar la radio, disfrutar el paisaje y mantener una conversación al mismo tiempo que conduce.

Si se practica algo el tiempo suficiente, alcanzará la cuarta etapa y creará hábitos. En este punto la habilidad se ha convertido en inconsciente. Sin embargo los hábitos pueden no ser los más efectivos para realizar esa tarea, por lo que hay que depurar las habilidades para tener más opciones y más flexibilidad.

Las diferentes técnicas que ofrece la PNL, y que ya se han presentado con anterioridad, permiten mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje al ser utilizadas como complemento de las estrategias que se utilizan en un programa de capacitación, ya que son herramientas flexibles que pueden adaptarse a las diferentes necesidades que se presentan durante el transcurso de la capacitación.

Así, la PNL ofrece una serie de herramientas que pretenden ayudar a mejorar alguna habilidad o conocimiento específico. Para lograrlo, utiliza técnicas como la inducción, que en el caso de la presente propuesta se utiliza para conducir a los participantes a un estado óptimo de aprendizaje. Asimismo, un factor determinante en el éxito del aprendizaje, es un adecuado proceso comunicativo intra e interpersonal.

Así como en el capítulo anterior se abordó el tema del aprendizaje, también hemos visto que la PNL considera aspectos relacionados con el mismo, lo que permite hacer una combinación de ambos enfoques para hacer perfectible el aprendizaje de conocimientos y/o habilidades requeridos específicamente, aunados a las

estrategias que utiliza la capacitación en la forma mencionada en el primer apartado. Y es a partir de esta idea de donde inicia el siguiente capítulo, el cual contiene la propuesta de capacitación dirigido a vendedores, tomando como apoyo las técnicas de la PNL.

4.1. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA A VENDEDORES

En el presente capítulo se retoman los conceptos revisados con anterioridad, los cuales se refieren a la importancia y proceso de capacitación, concepto de aprendizaje y aprendizaje de los adultos, así como las técnicas de la PNL. Asimismo, para introducir a la propuesta, se presentan a continuación algunas consideraciones en referencia a las ventas.

La venta es una parte indispensable de la economía de los países; y las naciones deben su sistema de vida a los vendedores, tanto del pasado como del presente, que mueven los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores. Gracias a la labor de ventas, los engranajes de la industria funcionan, se crean ingresos y se eleva el nivel de vida (Shook, 1992). Es así, que el vendedor representa un papel muy importante en nuestra sociedad.

Por lo anterior, la presente propuesta tiene el propósito de proveer a los vendedores de elementos que permitan a éstos tener un mejor desempeño de su trabajo, y, que así obtenga mayores satisfactores profesionales y personales.

Es importante señalar que el contenido del programa está sujeto a modificaciones, de acuerdo a una debida detección de necesidades de capacitación del lugar donde se pretenda aplicar; ya que como se mencionó al inicio del presente trabajo, se trata de una sugerencia del uso de las técnicas de la PNL en la impartición de la capacitación; por lo tanto, la propuesta es susceptible de que se le realicen los ajustes que se consideren pertinentes.

En referencia al criterio de selección de las técnicas de PNL, se menciona que éstas fueron elegidas conforme a las características del público al que va dirigido, el contenido del manual y el análisis de cada una de las técnicas de PNL, para así determinar las más adecuadas y sencillas de aplicar.

En este apartado también se describe el material para el participante y el instructor, de acuerdo a la secuencia con que se van a ir utilizando a lo largo del programa. Cada uno tiene su justificación.

TÍTULO: Profesionalización de Vendedores.

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso el participante demostrará las características de un vendedor profesional, a través de la representación de una situación de venta aplicando una técnica de Programación Neurolingüística.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificará las características que hacen a un vendedor ser profesional considerando el tipo de personalidad y los elementos de la autoestima.
- Analizará la importancia del pensamiento positivo en el desempeño de su trabajo y la forma de sentirse seguro al realizar el mismo.
- Evaluará la relevancia de calcular y organizar su tiempo.
- Definirá el concepto de vender.
- Diferenciará los distintos tipos de clientes que hay.
- Discriminará a un posible comprador del que no lo es.
- Mencionará los pasos para plantear objetivos antes de iniciar una venta.
- Analizará las implicaciones de elegir un adecuado contexto ambiental para llevar cabo una venta.
- Reproducirá las etapas de la estrategia de ventas.
- Definirá el concepto de PNL y enunciarán su utilidad en ventas.
- Mencionará las etapas para plantear objetivos adecuadamente.
- Aplicará las técnicas de la PNL para acceder a estados emocionales deseados y descubrir recursos internos para llevar a cabo satisfactoriamente una venta.
- Identificará su sistema representativo preferido y lo aplicarán con su equipo de trabajo.

DIRIGIDO A: Vendedores de bienes y servicios.

PARTICIPANTES: 16 personas máximo.

DURACIÓN: 13.5 horas (una sesión de 6.5 horas y otra de 7 horas).

CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES:

- ✓ Disposición y seriedad para llevar a cabo los ejercicios de inducción a condiciones óptimas de aprendizaje.
- ✓ Disposición para el aprendizaje e interacción con el grupo.

CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR:

- ✓ Lenguaje amplio, de manera que pueda transmitir el conocimiento en términos sencillos para que sea claro a los participantes.
- ✓ Habilidad para manejar problemas y diferentes situaciones que se pudieran presentar durante el curso.
- ✓ Capacidad para atraer la atención e interés de los participantes, así como habilidad para mantenerlos motivados para alcanzar los objetivos.

4.2. METODOLOGÍA

Dada la importancia de tener a vendedores competentes; y de llevar a cabo un buen programa de enseñanza-aprendizaje, se tienen las siguientes consideraciones respecto al programa:

Se llevará a cabo un curso de capacitación de 13.5 horas, y será distribuido en 2 sesiones (una sesión de 6.5 horas y otra de 7 horas). En el transcurso de las sesiones se aplicarán diferentes técnicas de enseñanza (ver el apartado de anexos para una descripción detallada) para alcanzar los objetivos inicialmente planteados.

ETAPAS DEL PROCESO

El instructor será quien realice las siguientes actividades de manera constante y alternada durante el transcurso de las sesiones.

1. **Inducir:** Guiar a los participantes a estados óptimos de aprendizaje para lograr que estén relajados y motivados durante las sesiones.
2. **Preguntar:** Sobre el tema que se esté presentando para promover la participación del grupo e integrar la nueva información con sus conocimientos previos.
3. **Ejemplificar:** Con situaciones de la vida cotidiana y sucesos actuales, también se solicitará hagan lo mismo los participantes.
4. **Retroalimentar:** Se reconocerá a los participantes cada vez que hagan una aportación al grupo, (participen en dinámicas, etc.).
5. **Evaluar:** Se llevará a cabo con preguntas a lo largo de todas las sesiones y se complementará con una evaluación al final. Asimismo, se incluye una parte para evaluar aspectos relacionados con el desempeño del instructor y la estructura y contenido del programa.

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PARA EL PARTICIPANTE Y EL INSTRUCTOR

A continuación se describen los materiales que se utilizarán durante el curso, incluye el material para el facilitador y el participante.

1. **MANUAL: “PROFESIONALIZACIÓN DE VENDEDORES”:** Es el material básico para los participantes. El manual consta de 30 páginas en total, dividido en cuatro apartados, cada uno con diferentes subtemas. La selección de los temas y contenido de los mismos se realizó en base a la revisión de bibliografía especializada en el área de ventas y servicio al cliente. De dicha revisión se seleccionaron los temas más relevantes en la formación del vendedor profesional para dar forma y coherencia al contenido del manual. Asimismo, se integró a éste último, un apartado que de manera general aborda el tema de la Programación Neurolingüística (ver apartado de anexos).

- 2. CARTA DESCRIPTIVA:** Es la guía de todo el curso para el instructor, contiene el objetivo general y objetivos específicos del mismo, temas y subtemas, actividades que se van a realizar, técnicas de instrucción, materiales de apoyo que se van a utilizar y el tiempo asignado para cada actividad (ver apartado de anexos).

FORMATOS PARA REALIZAR DURANTE LAS SESIONES:

- 3. INDUCCIÓN A ESTADOS ÓPTIMOS DE APRENDIZAJE (1ª y 2ª SESIÓN):** Material para el instructor. Es una de las técnicas de la PNL, que como su nombre lo indica, permite que los participantes se encuentren en condiciones adecuadas de atención, concentración, razonamiento, etc. para facilitar el aprendizaje, de ahí que se considere importante su aplicación antes de iniciar el proceso de instrucción.
- 4. ¿QUIÉN SOY?:** Material para los participantes. Es un cuestionario con preguntas y frases incompletas que tienen que llenar, la cuales ayudarán a los participantes a que conozcan cosas que tal vez no saben de sí mismos. Es importante para que sean conscientes de sus habilidades, áreas de oportunidad y sentimientos, ya que esta es una parte elemental en la construcción de su autoestima.
- 5. MI DECLARACIÓN DE AUTOESTIMA:** Material para el facilitador. Es un escrito que el instructor va a transmitir a los participantes de manera oral, con la finalidad de que a éstos últimos les quede grabada la imagen y sensación de que son únicos e importantes aún cuando tengan errores o habilidades poco desarrolladas. Su importancia radica en que para ser un vendedor exitoso, primero tiene que sentirse bien la persona consigo misma y luego pueda transmitir seguridad a los demás, particularmente a su posible comprador.
- 6. PRUEBA PARA EVALUAR SISTEMA REPRESENTATIVO:** Material para los participantes. Se trata de una lista de 66 palabras, de las cuales los participantes tendrán que elegir las 20 que les atraigan más para que con ellas puedan identificar cuál es su sistema representativo más utilizado. Se aplica con el objetivo de que los participantes, al conocer su sistema representativo favorito, tomen en consideración cuál es el sistema de representación que menos dominan; y así puedan empezar a utilizar con mayor frecuencia los otros sistemas para potenciar su comunicación con ellos mismos y con los demás.
- 7. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA:** Material para los participantes. Es un cuestionario con preguntas específicas acerca del contenido del programa, manejo de técnicas y desempeño del facilitador. Su aplicación tiene el propósito de identificar todos aquellos aspectos que sean factibles de mejorar o cambiar, con la finalidad de optimizar el proceso de capacitación.

Hasta aquí, se ha presentado el material contenido en las siguientes páginas, haciendo énfasis en que todo el contenido puede ser adaptado a las necesidades específicas de cada empresa y/o situación.

Un factor a considerar es el uso de música, ya que de acuerdo a Lozanov (en Gómez, 2002), la música facilita el aprendizaje porque crea ligas emocionales y memorables. De esta manera, de acuerdo a la forma en que se vaya desarrollando el curso y los objetivos de las actividades, se utilizará alguna o varias de las siguientes melodías:

- Música para pensar o estudiar:
 - Bach, *Conciertos de Brandeburgo*.
 - Pachelbel, *Canon en Re Mayor*.
- Música para relajación:
 - Beethoven, *Sinfonía núm 6 (Pastoral)*.
 - Bach, *Aire con Cuerda de Sol*.
- Música para contar historias:
 - Bach, *Conciertos de Brandeburgo* (para leer información en voz alta).
 - Beethoven, *Sinfonía núm 6 (Pastoral)*.
- Música para estimular la creatividad:
 - Respighi, *Los pinos de Roma*.
 - Mozart, *Pequeña Serenata*.
- Música para favorecer la energía o la motivación:
 - Vivaldi, *Las Cuatro Estaciones*.
 - Handel, *Música Acuática*.
- Música para realzar el aprendizaje:
 - Bach, *Fantasía para Órgano en Sol Mayor, Fantasía en Do Mayor, Fantasía y Fuga en Sol Mayor*.
 - Beethoven, *Concierto núm. 5: Emperador*.
 - *Concierto para Violín*.

En las siguientes páginas, se presentan los formatos específicos de la propuesta y van apareciendo conforme al orden en que se planeó el curso.

INDUCCIÓN A CONDICIONES ÓPTIMAS DE APRENDIZAJE (1ª SESIÓN)

Inhale profundamente...sostenga un momento la respiración...y al exhalar cierre lentamente los ojos. Piense en el número 3 y repita mentalmente la palabra *relajación*, imagine una ola de relajación que fluye por todo su cuerpo en sentido descendente, desde la parte superior de la cabeza, hasta las plantas de los pies. La ola de relajación puede empezar en la parte superior de la cabeza, descender suavemente por los músculos de la cara, por la frente, relajar los músculos alrededor de los ojos, fosas nasales, mejillas...fluir por los músculos de la boca, barbilla y mandíbula. Tras relajar los músculos de la cara, esta ola sigue descendiendo por la garganta y el cuello para llegar a los hombros, imagine que fluye por la parte superior de los hombros, la parte anterior y posterior de los hombros, y que sigue por los costados. Relaje brazos, antebrazos y manos hasta la punta de los dedos.

Imagine que esta ola de relajación fluye por las puntas de los dedos y que hace que desaparezcan las sensaciones de tensión y tirantez. Puede incluso que sienta un cosquilleo agradable o una ligera vibración en las puntas de los dedos cuando los músculos se relajen aún más.

Esta ola agradable de relajación baja desde los hombros hasta los músculos del pecho y la parte superior de la espalda. Imagine que se extiende suave y uniformemente por los músculos del pecho y la espalda, relajando la respiración y el entorno del corazón. Perciba el ritmo y los latidos uniformes del corazón mientras se relaja. Si su mente se distrae, vuelva a centrarla suavemente, siempre suavemente en lo que hace. Más tarde habrá tiempo para otros pensamientos. Ahora mismo se relaja profundamente.

Tras relajar el corazón y los músculos del pecho, imagine que la ola baja por el abdomen y recorre los órganos del cuerpo. Imagine que desciende por la espalda en sus partes central e inferior. Imagine que fluye despacio hasta la pelvis y las caderas. Siga relajando los músculos de las piernas, dejando que esta ola fluya por los muslos y pantorrillas, bajando por las piernas hasta los tobillos y los pies. Relaje los talones y los dedos de los pies, el empeine y las plantas de los pies. Imagine que la ola de relajación fluye de las plantas de los pies llevándose las tensiones, que se deshacen en el flujo. Es una sensación curiosa que es posible que sienta en las plantas de los pies cuando las olas de relajación llevan a su cuerpo al nivel de comodidad que le conviene. Está en sus manos.

Siempre que desee relajarse tan profundo o más profundamente que ahora, solo tiene que pensar en la señal física de relajación, el número 3 y la palabra *relajación*. Está en sus manos.

(Pausa)

Inhale profundamente otra vez...sostenga un momento la respiración, exhale despacio, piense en el número 2 y repita mentalmente la palabra *relajación*. No piense en el pasado ni en el futuro. Centre su conciencia en el momento presente, aquí mismo y ahora.

Imagine que con cada respiración se deshace de miedos, preocupaciones, problemas de cualquier tipo. Exhale y deshágase de ellos.

(Pausa para respirar)

Imagine que con cada aspiración inhala relajación, tranquilidad y comodidad, que llegan a todo su ser.

(Pausa para respirar)

De este modo, con cada respiración se deshace de más cosas y se relaja más profundamente. Imagine que su conciencia se expande en este momento.

Siempre que desee relajarse tan profundo o más profundamente que ahora, solo tiene que pensar en la señal física de relajación, el número 2 y la palabra *relajación*.

Los sonidos externos que no son importantes pueden hacer que se relaje todavía más.

(Pausa)

Inhale profundamente otra vez...Sostenga la respiración...Inhale despacio, escuche mentalmente el sonido del número 1 e imagínese que observa un hermoso paisaje o una flor.

(Pausa)

Ésta es una señal que indica que ha centrado su conciencia interior en este estado de optimización de aprendizaje. Ahora tiene acceso a la creatividad expandida y a la capacidad de percepción. Se encuentra en contacto con los abundantes recursos de su mente profunda.

Si lo desea, imagínese relajado en un escenario tranquilo y bonito, sentado o tumbado en algún lugar apacible, disfrutando de este momento de comodidad.

(Pausa)

Éste es el momento ideal para obtener la afirmación positiva que le permita alcanzar el aprendizaje que desea. Ahora mismo, mientras disfruta de este estado interno de relajación, procúrese afirmaciones positivas y constructivas que le ayuden a desarrollar la fase de liberación de talento natural. Por ejemplo, dígame a sí mismo: "Soy capaz de conseguir aquello que sinceramente me proponga. Creo en mi mismo y acepto de buen grado mi potencial pleno para aprender".

Elabore a su propio ritmo elogios para sí mismo, frases positivas que le ayuden a alcanzar lo que desea. Escúchelas en su mente como si se las dijera su propia voz interior. Cuando esté listo, vuelva al mundo exterior.

(Pausa)

Como procedimiento habitual, recupere el estado de conciencia exterior contando del 1 al 5. Imagínese que con cada número regresa al estado de conciencia exterior, conservando las buenas sensaciones de relajación y estado de alerta que ha desarrollado. Y con el último número abra los ojos: se sentirá fresco, relajado y alerta, se sentirá bien.

Ahora, al ritmo que le sea cómodo, vuelva su mirada al exterior mediante el procedimiento habitual de contar del 1 al 5. Utilice todo el tiempo que desee para volver.

INDUCCIÓN A CONDICIONES ÓPTIMAS DE APRENDIZAJE (2ª SESIÓN)

Siéntese cómodamente, cierre los ojos. Adopte una postura que le sea agradable, revise su cuerpo para que cada parte esté completamente cómoda, si es necesario, cambie de posición. Mientras se acomoda, respire lenta y profundamente, sostenga el aire por 3 segundos, suéltelo y sienta la diferencia.

Imagine que se encuentra en un lugar en el que disfruta mucho estar, porque lo hace sentirse relajado y tranquilo. Mientras usted se encuentra ahí, va sintiendo como lentamente cada parte de su cuerpo se va liberando de tensiones, empezando por su frente, va pasando por sus párpados, haciéndolos más ligeros, continúa por su nariz, mejillas, boca, mentón, garganta y cuello, de ahí sigue bajando la tranquilidad por los hombros, pecho, espalda, brazos, manos. Y al llegar a sus dedos experimenta usted una sensación muy agradable, temperatura suavemente cálida, muy agradable, que sigue su recorrido a través de su abdomen, pelvis, cadera. Imagine que este sentimiento de relajación se va apropiando cada vez más de cada una de sus células y tejidos, continúa bajando por los muslos, piernas y pies, hasta que finalmente llega a inundar cada uno de sus dedos. Se siente usted tan relajado y tranquilo que se asegura de que cada parte de cuerpo esté relajada. Si no es así, concéntrese en esa parte y permita que también ahí fluya la relajación y tranquilidad, tome el tiempo necesario...

(Pausa para respirar)

Ahora que está en un estado de relajación, haga una inhalación profunda y exhale lentamente cerrando sus ojos. Tome conciencia de si mismo de la cabeza hasta la punta de sus pies y dese cuenta del movimiento y ritmo de su respiración mientras se relaja en la superficie en la cual está descansando. Deje ir las preocupaciones del mundo que le rodea durante los siguientes minutos y permita que se expandan sus sentidos internos.

Había una vez una persona sentada cómodamente que estaba en un salón con muchas personas. La persona se levantó y abandonó el salón. Todos los que se quedaron dijeron: "Se ha ido la persona". Pero otros en el edificio dijeron: "No, la persona aún está aquí".

Entonces, la persona abandonó la ciudad y todos los que se quedaron dijeron: "Ahora, se ha ido la persona". Pero todos los demás en el estado dijeron: "No, la persona aún está aquí".

Luego, la persona abandonó el estado y todos dijeron: "Ahora, se ha ido la persona". Pero todos los demás en el país dijeron: "No, la persona aún está aquí". Y cuando la persona abandonó el país, todos dijeron "Ahora, se ha ido la persona". Pero todos los demás en el planeta dijeron: "No, la persona aún está en la Tierra".

Y cuando la persona abandonó la Tierra, todo dijeron: "¡Ahora! Ahora se ha ido realmente la persona". Pero la persona aún estaba en el sistema solar. Y cuando la persona abandonó el sistema solar, esa persona aún estaba en la galaxia. Hasta que abandonó la galaxia, la persona permanecía aún en el universo.

Imagine una bola de energía centelleante en el final lejano del universo. Esta bola de luz y energía enorme, centelleante, dorada, dirigiéndose a nuestra galaxia. Imagine esta energía entrando en la galaxia y dirigiéndose hacia nuestro sistema solar.

(Pausa para respirar)

Imagine que mientras esta bola dorada de energía entra en nuestro sistema solar, se dirige directamente hacia nuestro planeta. Y mientras esta bola enorme centelleante entra en la atmósfera de la Tierra, hace un recorrido hacia este estado. Al entrar en el espacio sobre este estado, se dirige hacia esta ciudad, este edificio, y llega a lo alto de este edificio, a través del techo de este salón y hasta la parte superior de su cabeza y fluyendo a través de todos los nervios y células de su cuerpo, llenándolo con luz, energía y vida. Y al momento que respira inhalando y exhalando, se siente realmente bien, fresco, alerta, listo para una sesión de aprendizaje productiva. Al estar sentado en este brillo de energía y luz considere la pregunta: ¿Qué es lo que más deseo lograr en nuestra sesión estando todos juntos? Para que cuando abandone este salón después de la sesión se sienta satisfecho acerca de lo que ha logrado, sabiendo que ha invertido su energía y su tiempo efectivamente, para beneficio de su habilidad.

(Pausa)

Cuando tenga claro su compromiso consigo mismo de estar aquí, completamente alerta y afinado con esta sensación de propósito...en un nivel que sea adecuado para usted, regrese a esta aula abriendo nuevamente los ojos.

¿QUIÉN SOY?

INSTRUCCIONES: Este es un cuestionario de autoconocimiento, en donde no hay respuestas buenas o malas, por lo que le pedimos por favor conteste de la manera más sincera posible.

1. Físicamente _____

2. Psicológicamente _____

3. Mis habilidades _____

4. Mis debilidades _____

5. Mi carácter _____

6. Mis sueños (despierto) _____

7. Mis actividades _____

8. Mis gustos _____

9. Mis pasatiempos _____

Como persona:

10. Mi _____ favorito (a) es _____

11. Me siento feliz cuando _____

12. Cuando me enojo, yo _____

13. Cuando me siento triste, yo _____

14. Cuando tengo miedo, yo _____

15. Algo que quiero, pero me da miedo pedir, es _____

16. Me siento valiente cuando _____

17. Amo a _____

18. Me veo a mí mismo (a) _____

19. Algo que hago bien es _____

20. Estoy preocupado (a) _____

21. Más que nada me gustaría _____

22. Si fuera anciano (a) _____

23. Si fuera niño (a) _____

24. Odio _____

25. Necesito _____

26. Deseo _____

27. Lo mejor de ser yo es _____

MI DECLARACIÓN DE AUTOESTIMA (Virginia Satir)

Siéntese en una posición cómoda, cada parte de su cuerpo debe sentirse bien, sin tensiones de ningún tipo, respire lenta y profundamente. Todas sus preocupaciones se desvanecen en el mundo de la tranquilidad al que usted está entrando en este momento. En este mundo tan lleno de calma, poco a poco va a ir experimentando una sensación de bienestar y relajación que lentamente se extiende a cada parte de su cuerpo, desde su cabeza hasta la punta de sus pies. Tome el tiempo necesario para que la sensación de bienestar y relajación esté en cada célula de su cuerpo. En el mundo de la tranquilidad al que usted ha entrado solo escucha una voz suave, apacible...la reconoce...es su voz interna que le dice:

Yo soy yo

En todo el mundo no existe nadie igual, no hay nadie exactamente como yo. Hay personas que tienen aspectos míos, pero de ninguna forma el mismo conjunto mío. Por consiguiente, todo lo que sale de mí es auténticamente mío, porque yo sola (o) lo elegí.

Todo lo mío me pertenece, mi cuerpo y todo lo que hace; mi mente con todos sus pensamientos e ideas; mis ojos, incluyendo todas las imágenes que perciben; mis sentimientos, cualesquiera que éstos sean, ira, alegría, frustración, amor, decepción; mi boca y todas las palabras que de ella salen, agradables, dulces o cortantes, correctas o incorrectas; mi voz, fuerte o suave, y todas mis acciones, sean para otros o para mí.

Me pertenecen mis fantasías, mis sueños, mis esperanzas, mis temores.

Son mis triunfos y mis éxitos, todos mis fracasos y errores.

Puesto que todo lo mío me pertenece, puedo llegar a conocerme profundamente. Al hacerlo, puedo llegar a quererme y respetarme, y aceptar todas las partes que forman lo que soy yo. Entonces puedo hacer posible que todo lo que me pertenece trabaje para lograr lo mejor para mí.

Sé que tengo aspectos que me desconciertan y otros que desconozco. Pero mientras yo me estimo y me quiera, puedo buscar con valor y optimismo soluciones para las incógnitas e ir descubriéndome cada vez más.

La forma como luzca, como suene para los demás, lo que diga o haga, lo que piense y sienta en un momento determinado, soy yo. Esto es real y auténtico, y representa dónde estoy en ese momento del tiempo.

A la hora de hacer un análisis cuidadoso, respecto de lo que he dicho y hecho, de lo que he pensado y sentido, algunas cosas resultarán inadecuadas. Pero puedo descartar lo inapropiado, conservar lo bueno e inventar algo nuevo que supla lo descartado.

Puedo ver, oír, sentir, pensar, decir y hacer. Tengo los medios para sobrevivir, para acercarme a los demás, para ser una persona productiva, y para lograr darle sentido y orden al mundo de personas y cosas que me rodean. Me pertenezco y así puedo estructurarme.

Yo soy yo y estoy bien

Su voz interna ha guardado silencio por un momento, pero antes de hacerlo, le ha dicho que siempre está con usted y puede hablarle cada vez que así lo desee, para que pueda estar tranquilo y seguro cada vez que así lo necesite, para poder hacer aquello más conveniente para usted.

...Ahora que se encuentra en estado de relajación y tiene la sensación de bienestar consigo mismo, lentamente tome conciencia de sí mismo desde su cabeza hasta la punta de sus pies, tome el tiempo necesario.

Antes de abrir sus ojos, lleve suavemente sus manos hacia su cara y cubra sus ojos con las palmas de sus manos, solo observe la oscuridad. Al ir retirando lentamente sus manos empieza a permitir que entre la luz. Primero, solo ve las palmas de sus manos, después se da cuenta de todo lo que lo rodea al expandirse su visión externa.

PRUEBA PARA EVALUAR SISTEMA REPRESENTATIVO

Elija 20 palabras de la siguiente lista que, por alguna razón, más le impresionen o destaquen en su percepción:

1. Tronar	<input type="checkbox"/>	23. Timbre	<input type="checkbox"/>	45. Aroma	<input type="checkbox"/>
2. Retrato	<input type="checkbox"/>	24. Enfocar	<input type="checkbox"/>	46. Ritmo	<input type="checkbox"/>
3. Mordedura	<input type="checkbox"/>	25. Perfume	<input type="checkbox"/>	47. Húmedo	<input type="checkbox"/>
4. Desafinado	<input type="checkbox"/>	26. Ofuscar	<input type="checkbox"/>	48. Hablar	<input type="checkbox"/>
5. Aureola	<input type="checkbox"/>	27. Ruido	<input type="checkbox"/>	49. Resonar	<input type="checkbox"/>
6. Mezclar	<input type="checkbox"/>	28. Panorama	<input type="checkbox"/>	50. Áspero	<input type="checkbox"/>
7. Emoción	<input type="checkbox"/>	29. Elocuencia	<input type="checkbox"/>	51. Pálido	<input type="checkbox"/>
8. Trompeta	<input type="checkbox"/>	30. Mirar	<input type="checkbox"/>	52. Griterío	<input type="checkbox"/>
9. Apariencia	<input type="checkbox"/>	31. Silbido	<input type="checkbox"/>	53. Terciopelo	<input type="checkbox"/>
10. Espejismo	<input type="checkbox"/>	32. Colorear	<input type="checkbox"/>	54. Claridad	<input type="checkbox"/>
11. Gruñido	<input type="checkbox"/>	33. Cascabel	<input type="checkbox"/>	55. Observar	<input type="checkbox"/>
12. Viento	<input type="checkbox"/>	34. Sumergirse	<input type="checkbox"/>	56. Silencio	<input type="checkbox"/>
13. Comodidad	<input type="checkbox"/>	35. Discurso	<input type="checkbox"/>	57. Arrancar	<input type="checkbox"/>
14. Audiencia	<input type="checkbox"/>	36. Quemadura	<input type="checkbox"/>	58. Brillante	<input type="checkbox"/>
15. Desteñido	<input type="checkbox"/>	37. Murmurar	<input type="checkbox"/>	59. Orquesta	<input type="checkbox"/>
16. Picor	<input type="checkbox"/>	38. Sabroso	<input type="checkbox"/>	60. Paisaje	<input type="checkbox"/>
17. Ruborizarse	<input type="checkbox"/>	39. Gesticular	<input type="checkbox"/>	61. Textura	<input type="checkbox"/>
18. Palpable	<input type="checkbox"/>	40. Espina	<input type="checkbox"/>	62. Acústico	<input type="checkbox"/>
19. Iluminación	<input type="checkbox"/>	41. Estampa	<input type="checkbox"/>	63. Aferrar	<input type="checkbox"/>
20. Dulzura	<input type="checkbox"/>	42. Sensación	<input type="checkbox"/>	64. Espejo	<input type="checkbox"/>
21. Eco	<input type="checkbox"/>	43. Acento	<input type="checkbox"/>	65. Sintonía	<input type="checkbox"/>
22. Transparentar	<input type="checkbox"/>	44. Visualización	<input type="checkbox"/>	66. Escenario	<input type="checkbox"/>

Transfiera las respuestas a esta página, marcando solamente los números de las palabras que usted ha elegido, y luego apunte abajo, en la línea de los totales, la cantidad de palabras que haya marcado en cada grupo (A, B o C):

	A	B	C			
2		1		3		
5		4		6		
9		8		7		
10		11		12		
15		14		13		
17		21		16		
19		23		18		
22		27		20		
24		29		25		
26		31		34		
28		33		36		
30		35		38		
32		37		38		
41		43		40		
44		46		42		
51		48		45		
54		49		47		
55		52		50		
58		56		53		
60		59		57		
64		62		61		
66		65		63		
Totales						=20

Sume cada una de las columnas. En total debe resultar 20.

Multiplique por cinco el total obtenido en cada columna:

Columna A: _____ x 5= _____
 Columna B: _____ x 5= _____
 Columna C: _____ x 5= _____

Ahora indique su puntuación en el siguiente cuadro:

%				%
100	*	*	*	100
90	*	*	*	90
80	*	*	*	80
70	*	*	*	70
60	*	*	*	60
50	*	*	*	50
40	*	*	*	40
30	*	*	*	30
20	*	*	*	20
10	*	*	*	10
0	*	*	*	0
	Columna	Columna	Columna	
	A	B	C	
	Visual	Auditivo	Kinestésico	

Uniando los puntos marcados en cada columna, tendrá un gráfico de su capacidad de comunicación en los tres diferentes canales (visual, auditivo, kinestésico). Vea cuál de ellos es el predominante y cuál es el que usted menos domina.

Su puntuación más baja muestra en qué aspectos podría mejorar su forma de comunicarse, aumentando de ese modo su potencial comunicativo y de aprendizaje.

EVALUACIÓN DEL CURSO

1. Mencione quién es un vendedor profesional y cuáles son las características personales deseables del mismo.
2. Explique brevemente la importancia de conocer una tipología del cliente.
3. ¿Cómo decide quién es su posible comprador?
4. Explique brevemente las etapas que incluye el proceso de ventas.
5. Redacte tres frases que incluyan predicados lingüísticos que tengan que ver con cada uno de los canales de acceso de información.
6. ¿Qué hace para tener acceso a un estado ideal de recursos?
7. ¿Cómo crea sintonía con los demás y de qué le sirve cuando está frente a un posible cliente?
8. Enumere tres indicadores que den evidencia de que el curso es efectivo en el desempeño de su profesión.

INSTRUCCIONES: Con la finalidad de obtener datos que permitan mejorar la estructura, contenido del programa y desempeño del instructor; por favor le solicitamos evaluar los elementos que aparecen en la tabla de abajo. Para la evaluación, se utilizará la siguiente escala:

Excelente (5), Muy bueno (4), Bueno (3), Regular (2), Malo (1).

NOTA: Sus respuestas son confidenciales, por lo que le pedimos sea sincero al emitir su calificación.

	E	MB	B	R	M
EVALUACIÓN DEL CURSO	5	4	3	2	1
Contenido del manual					
Organización de los temas					
Valor práctico del contenido					
Se alcanzaron los objetivos					
Se cumplieron sus expectativas					
Uso de material didáctico					
Uso de técnicas de relajación					
	E	MB	B	R	M
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR	5	4	3	2	1
Puntualidad					
Organización del tiempo					
Manejo del tema					
Aclaró dudas y contestó preguntas					
Utilizó ejemplos prácticos					
Capacidad para transmitir conocimientos					
Mantuvo el interés del grupo					
Fomentó la participación del grupo					

SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS

FECHA: _____

Agradecemos su asistencia y participación durante el curso.

CONCLUSIONES

Actualmente, vivir en competencia es una de las principales preocupaciones de las empresas que pretenden mantenerse activas y en crecimiento en el mercado. Para lograrlo, se apoyan en estrategias bien planificadas de capacitación y desarrollo que permiten cubrir el presente de las empresas y de esa manera construir su futuro a través de la gente.

En materia de capacitación, día a día se crean nuevos programas dirigidos a cubrir las necesidades de las empresas, de igual forma, constantemente se exploran novedosas y diferentes alternativas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mismas que se adaptan a la impartición de dichos programas.

Para alcanzar el objetivo de lograr que la capacitación entre vendedores de tangibles e intangibles fuera diferente, se recurrió a la idea de aplicar técnicas de la Programación Neurolingüística como una aportación en la optimización de las estrategias ya utilizadas en la formación de personal. Sin embargo, conforme fue avanzando la revisión, se concluyó que en realidad la capacitación a vendedores de tangibles e intangibles no tiene por qué ser necesariamente diferente entre ambos grupos.

Lo anterior se debe a que uno y otro vendedor se enfrentan, finalmente, a dificultades semejantes: mostrar su producto de tal forma que consigan la venta del mismo y superar las frustraciones que en el proceso se presentan. Solo que en el caso del vendedor de bienes tangibles, éste tiene que apoyarse sobre la utilidad y beneficio inmediato que el cliente recibirá con la compra. Por otra parte, el vendedor de productos intangibles, debe ir sobre el beneficio a largo plazo que obtendrá el usuario con la adquisición de su servicio. Por lo tanto, se trata de proporcionar a los vendedores herramientas que les permitan promover mejor sus productos y, de igual manera, que se sirvan de las mismas para identificar aquellas habilidades que han sido poco desarrolladas, para manejar las frustraciones que se presentan en el desempeño diario de su profesión.

Acorde al objetivo inicial y al marco teórico del presente trabajo, se contempla la idea de que particularmente el uso de predicados lingüísticos, así como el hecho de que los participantes presenten óptimas condiciones de sus funciones cerebrales, tales como la conciencia, el juicio, el razonamiento, la memoria, la atención y la comprensión; y el establecimiento de objetivos claros, permite mejorar el aprendizaje durante el proceso de capacitación. Asimismo, las técnicas de la PNL coadyuvan a que el facilitador también se encuentre en condiciones óptimas que le permitan desempeñar un mejor papel en su actividad profesional.

Cabe señalar que la principal aportación de este trabajo, a diferencia otros estudios, es que se presentan todas las técnicas de la PNL. También proporciona información

acerca del tipo de oyentes que hay en el aula de capacitación, y así, facilitar al instructor hacer uso de aquellas palabras y actividades, que involucren de igual manera a los diferentes sistemas de representación utilizados por los participantes. Este conocimiento permitirá al facilitador poder identificar su propio sistema de representación preferido, para así desarrollar los que menos utiliza, esto favorecerá a que se de una mejor comunicación con los integrantes del grupo.

Otra contribución, es que se hace énfasis en la importancia de contar con elementos que permitan establecer el vínculo, tanto verbal como no verbal, que favorezca el proceso comunicativo; de tal forma, que la información que se pretenda hacer llegar a los participantes se presente con la misma intensidad y significado para todos, evitando, en medida de lo posible, dar lugar a dobles mensajes y otros problemas de comunicación relacionados con el tono y claridad de voz, diferencias en el significado, etc. Aquí se proporcionan técnicas sencillas de aplicar, para crear el antes mencionado vínculo comunicativo y acceder rápida y fácilmente a recursos internos que sea necesario utilizar en diferentes situaciones, y, que puedan ser realizadas por cualquier persona interesada en aprender a aplicarlas.

Por otra parte, la PNL es una serie de técnicas que funcionan mejor cuando se utilizan de manera individual, pues cuando se aplica a un grupo de personas es más complicado que resulten sus estrategias por la propia naturaleza de las mismas. Esta afirmación se apoya en las conclusiones de un estudio realizado por Dixon, Parr, Rathael y Yarbrough (1986), para verificar la PNL como técnica persuasiva, en donde aseveran que es eficaz solo cuando los mensajes son enviados de manera individual, más no cuando se dan a un nivel de un grupo de personas. Esto debido a que es necesario centrar la atención al diálogo de la persona, situación más difícil cuando se trata con más personas simultáneamente.

Además de que la capacitación debe ser un proceso apropiadamente planeado y bien desarrollado para alcanzar los beneficios esperados, es igualmente importante, que el agente capacitador se encuentre en constante búsqueda de conocimientos que le den la posibilidad de crear o mejorar el diseño de programas y su desempeño dentro del aula; para así contribuir a que la inversión que implica impartir un programa de capacitación constituya mayores beneficios, tanto para el desarrollo de la empresa, como para el éxito y crecimiento profesional de quienes trabajan en la misma.

Derivado de lo anterior, es primordial hacer énfasis en que el facilitador nunca debe olvidar que trata con personas adultas que están motivadas por sí mismas a hacer las cosas, que han pasado mucho tiempo fuera de los salones de clase; y que por lo mismo su forma y ritmo de aprendizaje debe ser adecuado a sus necesidades actuales. De igual forma, se debe estar en constante búsqueda de la manera en que se les puede estar continuamente motivando a asistir a los cursos, aprender y participar, y evitar que estas actividades les impliquen demasiado esfuerzo, y que por lo tanto no quieran acudir. Más bien, de lo que se trata es de ayudarles a comprender que tales cursos son en beneficio del desarrollo profesional requerido

para enfrentar los cambios tan radicales en los que se encuentra actualmente el mercado mundial; y que de esa manera se puedan enfrentar mejor a las demandas del mismo.

El psicólogo laboral tiene el privilegio y la responsabilidad de llevar a cabo este trabajo de la forma más adecuada, así como realizar este tipo de investigaciones, puesto que su preparación profesional le permite aplicar sus conocimientos en cualquier lugar en donde exista interacción humana, ya sea en empresas, instituciones que se dedican a la formación de profesionales, etc.

Todavía queda información por investigar acerca de la aplicación y utilidad de la PNL en el área de capacitación, por lo que el tema no queda concluido aquí, sino que está abierto a posteriores investigaciones y, por supuesto, a la aplicación práctica del programa sugerido y con ello obtener información sólida y contundente de los alcances del mismo; lo que permitirá ampliar lo aquí propuesto.

Aún cuando la PNL propone un modelo de aprendizaje, éste resulta muy sencillo en comparación con todos los procesos que subyacen a este fenómeno, por lo que se retoman sus elementos con métodos científicamente probados para poder determinar si es funcional o no. Su modelo de aprendizaje resulta sencillo porque el cerebro no funciona en partes aisladas, sino que todas las áreas trabajan en conjunto para integrar la información y hacer un todo de los pequeños elementos que llegan de las diferentes vías sensoriales.

Otro de los inconvenientes de la PNL, es que en la literatura neurofisiológica no hay evidencias que indiquen la relación entre los movimientos oculares y las representaciones internas. Lo mismo sucede con los predicados lingüísticos, porque no hay investigaciones que prueben que utilizar determinadas palabras, remitan a saber si una persona está pensando en imágenes, sonidos o sensaciones. Esta información es producto de testimonios verbales de personas que han trabajado con PNL, y por razones obvias, defienden su conocimiento.

A pesar de ser cuestionables los elementos y aplicación de la PNL (porque no hay una teoría que la sustente), se rescata en este trabajo su modelo de comunicación interpersonal, ya que este permite clarificar o ampliar la información de interés, permitiendo así una mayor comprensión del mundo de los demás, consiguiendo de esta manera facilitar el trato con otros y poner mayor cuidado en la forma en que nos comunicamos. Además de que se pretende poner a prueba si el uso de los predicados lingüísticos es funcional o no en la práctica; sin pretender, de ninguna manera, sustituir lo que científicamente se ha probado en relación con el aprendizaje, hecho que por demás sería absurdo siquiera llegar a considerar. Esto, debido a que la PNL ha creado su propio modelo de aprendizaje, el cual, como mencioné anteriormente se trata de manera muy sencilla, cuando en la práctica psicológica sabemos que el aprendizaje es producto de múltiples procesos que se dan de manera simultánea y a velocidades muy rápidas; y no de manera aislada.

Otra cuestión es la comprobación de los supuestos de los que se nutre la PNL, pues dichas premisas dan la impresión de ser un conjunto de afirmaciones simplistas. Sin embargo, se recuerda que el propósito de la técnica no es presentar una teoría, hecho que se encuentra visiblemente demasiado lejos de serlo, sino que pretende mostrar el funcionamiento de la comunicación para adecuarlo a las diferentes personas y contextos en que se desarrolla el fenómeno.

En materia de aprendizaje, lo más deseable es que las personas se encuentren en las mejores condiciones emocionales y de sus procesos de atención, concentración, memoria, etc. para el proceso de enseñanza-aprendizaje, situación que al parecer es favorecida por la técnica de inducción a la optimización del aprendizaje; pero aún hay que comprobar si esto realmente tiene efectos positivos o no. Al respecto, Reisberg y Hever (1995; en Rosenzweig, 2001), mencionan que las emociones a menudo intensifican el recuerdo de aspectos de un suceso o una historia que están estrechamente vinculados a los aspectos emocionales, pero también pueden debilitar recuerdos que no son esenciales en la cuestión emocional.

El tema de la PNL es muy amplio y puede ser trasladado a múltiples lugares, desde una conversación informal con alguien a quien acabamos de conocer, o una conversación entre compañeros de escuela, trabajo o familia, hasta el contexto de la educación o de los negocios.

Al mismo tiempo que se enfatiza, que la PNL no es una panacea para solucionar todas las dificultades, como se ha hecho creer por la falta de información. También se menciona que cabe la posibilidad de que algunos de sus elementos se puedan poner a prueba y enriquecer la información sobre su funcionalidad o ausencia de la misma, esta situación ya queda a criterio de cada persona.

Por lo anterior, este trabajo queda como un antecedente, a aquellas personas interesadas en ampliar sus conocimientos y que además buscan nuevas alternativas para tener un mejor desempeño personal y de trabajo. En el caso del psicólogo laboral, particularmente a quienes imparten capacitación, se deja a aquellos facilitadores que están dispuestos a realizar los cambios necesarios para enfrentarse a las exigencias de su actividad profesional, a través de la flexibilidad y la creatividad. Esto permitirá que sus habilidades y conocimientos de las técnicas de enseñanza-aprendizaje sean más fructíferas para el facilitador, el participante y, por consiguiente, de la institución a la que se prestan los servicios.

Se enfatiza que a pesar de no haber pruebas irrefutables sobre los beneficios de la PNL, en el quehacer profesional del psicólogo está la posibilidad de investigar si existen resultados positivos o no y sus alcances a largo plazo.

Finalmente, este ha sido el resultado de una difícil y exhaustiva búsqueda de información, particularmente en el caso del tema de Programación Neurolingüística, debido a que el material es poco accesible, costoso y aún no muy difundido en México. Sin embargo, con tiempo y dedicación, se logró hacer una muy buena

recopilación de información, esperando sea de utilidad a aquellas personas a las que llegue a sus manos este material.

Cabe mencionar que ha sido necesario además ser constante, tener disciplina y paciencia para realizar algunos ejercicios para practicar las técnicas de la PNL, ya que de no haberlo hecho así, no se podría llegar a comprender con mayor profundidad el tema. Es básica la práctica para fomentar también el juicio crítico, solo de esa manera se puede decir lo que resulta funcional o no en cada caso particular.

La realización de la presente investigación ha resultado muy enriquecedora, pues da pauta a seguir investigando, particularmente a poner en práctica la parte teórica, esperando el momento de que este proyecto pueda ser aplicado en el lugar y las personas para las cuales ha sido diseñado.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Para dar inicio a este apartado, se consideraron primero las limitaciones y luego los alcances del presente trabajo, tal y como se presentan a continuación:

La primera limitación fue no encontrar bibliografía en la que se describa específicamente cómo se hace o debería llevarse a cabo la capacitación a vendedores de productos tangibles e intangibles. Se encontró que la única forma de conocer los procedimientos con los que se capacita a los vendedores de bienes intangibles es a través de tesis, debido a que el acceso a esta información se reserva única y exclusivamente al personal de la empresa a la cual pertenecen.

Además, la dificultad que representa el tener acceso al material bibliográfico referente al tema de Programación Neurolingüística, obstaculiza que otras personas interesadas en el tema puedan revisar esa información con mayor detalle.

Otra limitación muy importante fue el no haber sido posible contar con la población requerida para llevar a cabo la realización del programa propuesto y así poder probar la efectividad o no efectividad del mismo, o, en su caso, conocer el grado de funcionalidad que se obtendría al aplicar las herramientas de dicho diseño.

Como limitación también se consideró que de preferencia se debe tener un entrenamiento certificado en Programación Neurolingüística para poder llegar a tener un conocimiento más profundo acerca del tema y de lo que ofrecen sus herramientas. Asimismo, saber cómo se podrían obtener mejores y/o mayores beneficios, si es que los hubiera, en materia de capacitación.

La certificación debe ser realizada por asociaciones avaladas por el dueño de la marca, que en éste caso se trata de Richard Bandler, actual propietario de los derechos de entrenamiento en PNL.

Un inconveniente derivado de lo anterior, es que certificarse en Programación Neurolingüística resulta costoso, especialmente en Estados Unidos de Norteamérica, por ser institutos ampliamente reconocidos por su experiencia. En el caso de México, hay pocas personas certificadas para dar entrenamiento en mencionada especialidad, además de que hay quienes ofrecen entrenar en PNL, pero sin tener el reconocimiento que lo avale para certificar los conocimientos que prometen proporcionar. En nuestro país hay tres asociaciones autorizadas por Richard Bandler para certificar en PNL, y pueden ser contactadas a través de los siguientes sitios en internet:

<http://www.balians.edu.mx>

<http://www.neuroing.com>

<http://www.pnl.com.mx>

Además, la certificación la puede obtener cualquier persona interesada en el tema, sin importar la profesión que tenga. Ojeda (2003) menciona que en Estados Unidos se certifican, en orden de frecuencia: para mejorar la capacidad personal, médicos y capacitadores profesionales. También es relevante señalar que en Estados Unidos de Norteamérica hay institutos que se dedican a impartir el entrenamiento en PNL; mientras que en países como Venezuela, Canadá, Puerto Rico, Argentina, Brasil, Francia y Suiza, también hay instituciones que imparten los cursos.

En otro sentido, empresas muy importantes, entre ellas la NASA, BMW, American Express, Chrysler; Bell Labs, solo por mencionar algunas, han invertido y siguen invirtiendo grandes cantidades de dinero para entrenar en PNL a los integrantes de su organización. La finalidad de implementar la PNL en la formación de sus empleados, es para proveerlos de herramientas que los ayuden a lograr los objetivos corporativos. Las principales aplicaciones son en ventas, comunicación organizacional, liderazgo, y para aumentar la eficiencia en el desempeño de los puestos de trabajo, dando excelentes resultados para dichas empresas.

En terapia es muy utilizada la PNL en E.U.A. particularmente, pero la información que avale su eficiencia es de uso restringido, lo que hace difícil el acceso a pruebas contundentes de que sea eficaz en la práctica terapéutica. De hecho, lo poco que se sabe es por testimonios de personas que han sido sometidas a tratamiento con PNL, pero hace falta hacer un seguimiento de los mismos para conocer sus resultados a largo plazo.

En referencia a los alcances, las técnicas de la PNL pueden ser llevadas no únicamente a programas de capacitación dirigidos a vendedores de bienes intangibles, sino también a los vendedores de productos, y, en general, a cualquier programa de entrenamiento que involucre trato directo con las personas.

Acerca del programa que la tesis propone, cabe señalar que las técnicas sugeridas son atractivas y fáciles de aplicar, además de que pueden ser utilizadas en diferentes ámbitos de la vida personal o profesional del interesado, siempre contemplando las necesidades que se pretendan cubrir, dado que las estrategias son muy flexibles.

SUGERENCIAS

Se recomienda que para llegar a tener mayor comprensión acerca del tema referente a la Programación Neurolingüística se fomente la constancia y la curiosidad, pues solo la disciplina y la paciencia permiten conocer y mantener el interés para poner en práctica las herramientas que aporta la PNL, además de permitir obtener mejores resultados.

Es fundamental que el lugar en el que se vaya a impartir el programa propuesto se encuentre bien iluminado, sea espacioso, cómodo y bien ventilado. Esto con la finalidad de lograr generar una sensación de bienestar y agrado en los asistentes al curso, de tal manera, que resulte provechoso y deseable el aprendizaje que se pretende adquieran los participantes.

Se sugiere fomentar el juicio crítico antes de adentrarse en el tema de la PNL para poder ir descubriendo lo que personalmente resulta funcional o no, y en qué medida; considerando el contexto y personas con la cuales se pretende aplicar tales conocimientos.

Es muy conveniente profundizar en la parte neurofisiológica, para confrontar mitos y realidades de lo que propone la PNL, en oposición a evidencias científicas anatómicas y funcionales del encéfalo. Además, ahondar en la parte del aprendizaje y memoria y su relación con los estados emocionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, I. (1994). Aprender jugando. Tomo 1. México: Limusa.

Álvarez, B. (1997). Técnicas de Programación Neurolingüística para desarrollar la autoestima en el adolescente de 16 a 18 años. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Andrade, N. (1989). Perfil de personalidad del agente de seguros. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Andreas, C. y Andreas, S. (1998). Corazón de la mente. Buenos Aires: Cuatro Vientos.

Arias, G. y Heredia, E. (2000). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas.

Ashok, S., and Santhakumar, A. (2002). NLP to promote Total Quality Management for effective implementation of ISO 9000. Managerial Auditing Journal, 17, 261.

Atondo, S. (2001). Cambio en la cultura organizacional de una empresa química aplicando herramientas de la PNL. Tesis de Licenciatura, Facultad de Química. México: UNAM.

Bandler, R. y Grinder, J. (1997). De sapos a príncipes. Chile: Cuatro Vientos.

Bandler, R. y Grinder, J. (1997). La estructura de la magia. Vol. 1. Lenguaje y terapia. Chile: Cuatro Vientos.

Bautista, E. (2000). Perfil autodescriptivo de un grupo de agentes de seguros. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Bradbury, A. (2001). Desarrolle sus habilidades con PNL. España: Gedisa.

Cedillo, R. (2001). Propuesta de programas de entrenamiento en estrategias motivacionales y de aprendizaje para afrontar la ansiedad del examen. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Courtney, L., Dickson, D. and Thompson, J. (2002). The effect of Neurolinguistic Programming on organisational and individual performance: a case study. Journal European Industrial Training, 26, 292.

Chargoy, G. (2002). Programación Neurolingüística como un modelo de comunicación interpersonal. Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México: UNAM.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Clay, C. (1992). La vanguardia del servicio al cliente. España: Ediciones Díaz de Santos.
Craig, R. y Bittel, L. (1993). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.

Cruz, F. (2004). Frenar el cerebro para acelerar el aprendizaje. Educación 2001, 106, 31-36.

Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional. México: Thompson Editores.

Díez, S. (2004). La importancia de la teoría de la motivación en el trabajo y su relación con la Programación Neurolingüística. Examen General de Conocimientos de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración. México: UNAM.

Díaz-Barriga, A. y Hernández, R. G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: Mc Graw Hill.

Dixon, P., Parr, G., Rathael, M. and Yarbrough, D. (1986). Neurolinguistic Programming as a persuasive communication technique. The Journal of Social Psychology, 545-550.

Dowlen, A. (1996). NLP –help or hype? Investigating the uses of Neurolinguistic Programming in management learning. Career Development International, 1, 27-34.

Duncan, C. and Konefal, J. (1992). Neurolinguistic Programming training, trait anxiety and locus of control. Psychological Reports, 70, 819-832.

Duncan, C. and Konefal, J. (1998). Social anxiety and training in Neurolinguistic Programming. Psychological Reports, 83, 1115-1122.

Engler, B. (1996). Introducción a las teorías de la personalidad. México: Mc Graw Hill.

Eysenck, H. (1976). Delincuencia y personalidad. España: Marova.

Eysenck, H. (1959). Estudio científico de la personalidad. Buenos Aires: Paidós.

Eysenck, H. (1964). Fundamentos biológicos de la personalidad. España: Marova.

Flores, H. (2002). Los juegos de guerra: una aplicación dentro de la capacitación. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Fonseca, C. (2002). Cambios mágicos con PNL. México: Pax.

Fonseca, C. (1998). Si alguien puede, tú puedes. México: Pax.

García, B. (2001). El paradigma de la Programación Neurolingüística y su modelo de comunicación humana: el enfoque teórico-práctico de la PNL y su aplicación comunicacional. Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México: UNAM.

Gómez, P. (2002). Optimicemos la educación con PNL. México: Trillas.

Grados, E. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.

Guarneros, H. (2003). Manual para la conducción de sesiones de capacitación en la norma técnica de competencia laboral. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). Administración estratégica. Conceptos, competitividad y globalización. México: Internacional Thompson Editores.

- Jiménez, G. (2002). Propuesta de aplicación de técnicas de PNL para incrementar el rendimiento escolar en niños de cuarto año de primaria. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Jonhson, S. y Wilson, L. (1985). El vendedor al minuto. México: Grijalbo.
- Kandel, E. (1997). Neurociencia y conducta. España: Prentice Hall.
- Knap, P. y Mark, L. (1984). La comunicación no verbal. Barcelona: Paidós.
- Lavan, I. (2002). NLP in business – or more than a trip to the zoo. Industrial and Comercial Training, 35, 182.
- Linden, A. (1997). Ejercitar la mente: PNL para una vida mejor. Barcelona: Paidós.
- Maciel, R. (2003). Análisis técnico de un manual de capacitación autodidacta en una empresa de seguros: GNP. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Maldonado, V. (1993). La aplicación de la PNL en el diseño de estrategias de aprendizaje: Una propuesta teórico-práctica para la educación superior. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Mejía, P. (2003). La PNL como una herramienta para incidir en el desarrollo humano y el proceso de aprendizaje en la carrera de Ingeniería Química. Tesis de Licenciatura, Facultad de Química. México, UNAM.
- Mendoza, N. (1991). Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Trillas.
- Mendoza, N. (1994). La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y técnicas. México: Trillas.
- Morales, S. (2001). La capacitación en México: sus lineamientos y tecnologías actuales. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Muchinsky, P. M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Thompson Editores.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (2003). Introducción a la Programación Neurolingüística. España: Urano.
- O'Connor, J. y Mc Dermott, I. (1997). El lenguaje corporal. España: Plaza & Janés Editores.
- Ojeda, B. (2003). Modelos y técnicas de la PNL en la empresa. Trabajo monográfico de actualización de licenciatura, Facultad de Química. México: UNAM.
- Pérez, F. (2003). La violencia intrafamiliar: Una propuesta de trabajo desde la PNL. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Pereyra, L. (1996). Capacitación de ventas como elemento de competitividad en una empresa química. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. México: Mc Graw Hill.

Ramírez, L. (2003). Terapia sexual con PNL en el tratamiento de pacientes con discontrol eyaculatorio. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Ríos, A. y Cebrián, de la S. (2000). Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación aplicadas a la educación. España: Ediciones Aljibe.

Robles, V. y Alcérreca, J. (2000). Administración: Un enfoque interdisciplinario. México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2000). Programación Neurolingüística para el control y reducción del estrés cotidiano en los niveles psicoemocional y corporal. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Rodríguez, E. (1991). Formación de instructores. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, E. (1998). Superación profesional de vendedores. México: Manual Moderno.

Rodríguez, E., Pellicer, D., Domínguez, E. (1985). Autoestima: clave del éxito personal. México: Manual Moderno.

Rojas, C. (2001). La PNL y su influencia en el desempeño deportivo de los equipos selectivos nacionales de la lucha libre (olímpica y grecorromana) de México. Tesis de Licenciatura, FES Iztacala. México: UNAM.

Rosenzweig, M. (2001). Psicología biológica: Una introducción a la neurociencia conductual, cognitiva y clínica. Barcelona: Ariel Neurociencia.

Rubin, D. (2002). Diseño del perfil facilitador integral de Grupo Nacional Provincial: Importancia de la retroalimentación. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Shook, R. (1992). Como ser el completo vendedor profesional. México: Diana.

Soriano, S. (1990). Como aumentar las ventas con los clientes actuales. España: Ediciones Díaz de Santos.

Siliceo, A. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.

Smith, Barry y Delahaye. (1990). El ABC de la capacitación práctica. México: Mc Graw Hill.

Tejedor, F. y Valcárcel, A. (1996). Perspectivas de las nuevas tecnologías en la educación. España: Narcea Ediciones.

Villalobos, D. (2000). Técnicas de aprendizaje acelerado: Sugestopedia y mapas mentales para aumentar la creatividad. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Villaseñor, S. (1998). La tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje. México: Trillas.

Villavicencio, A. (2003). Asertividad en instructores de capacitación a nivel nacional. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Knowles, M. S. (2001). Andragogía. El aprendizaje de los adultos. México: Oxford University Press.

PÁGINAS WEB

1. http://www.Arrakis.es/ata/ata_at.htm
2. <http://www.bc.unam.mx>
3. <http://www.dgbiblio.unam.mx>
4. <http://www.avantel.net/guerra/mhe.html>
5. http://www.galeon.hispavista.com/pcazau/guia_esti05.htm
6. <http://www.geocities.com/Athens/Phartenon/6267/articulo5.html>
7. <http://www.geocities.com/swnadhin/program.html>
8. <http://www.monografias.com>
9. <http://www.monografias.com/trabajos10/videx/videx.shtml>
10. <http://www.monografias.com/trabajos13/mostra/mostra.shtml#arriba>

MANUAL:
PROFESIONALIZACIÓN
DE
VENDEDORES

ÍNDICE

OBJETIVO INSTRUCCIONAL.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
EL VENDEDOR PROFESIONAL.....	4
Personalidad.....	4
Características del vendedor exitoso.....	7
Autoestima.....	8
Actitud mental positiva.....	10
Administración del tiempo.....	11
CONOCIENDO A NUESTROS CLIENTES.....	13
¿Qué es vender?.....	13
Tipología del cliente.....	13
Motivos por los que compran las personas.....	15
¿Quién es un posible comprador?.....	15
EL PROCESO DE VENTAS.....	16
Planteamiento de objetivos.....	16
Contexto ambiental.....	16
Estrategia de ventas.....	17
Frustraciones del vendedor.....	18
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) COMO AUXILIAR DEL VENDEDOR PROFESIONAL.....	19
¿Qué es PNL?.....	19
Planteamiento de objetivos.....	20
Rapport o Sintonía.....	21
Posiciones perceptuales.....	22
Cambio del estado actual al estado deseado.....	23
CONCLUSIONES.....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	30

OBJETIVO INSTRUCCIONAL

Al finalizar el curso el participante demostrará las características de un vendedor profesional, a través de la representación de una situación de venta aplicando una técnica de Programación Neurolingüística.

INTRODUCCIÓN

La actividad comercial es la base económica de crecimiento de cualquier país. Y es a partir de aquí de donde se deriva el interés por incluir en el presente programa, aquellos conocimientos y herramientas que permitan al vendedor desarrollar los primeros e incrementar sus habilidades. Lo anterior con el objetivo de que se convierta en un vendedor más competente y disfrute más de su profesión y de su vida.

Debido a que vivimos en un mundo en donde la globalización ya es un hecho necesario e irreversible, es importante el desarrollo personal y profesional de los vendedores, ya que en gran parte depende de ellos el éxito de las empresas, y, por lo tanto, del desarrollo económico de las naciones.

En el presente manual, además de temas que usualmente se abordan, tales como las características que debe tener un vendedor, sus habilidades, el tipo de producto que vende, la tipología de los clientes, la estrategia de ventas, etc.; también se incluye un apartado en donde se trata brevemente el tema de la Programación Neurolingüística y se exploran algunas de sus técnicas para apoyar al vendedor en su quehacer profesional.

El presente manual tiene la finalidad de mostrar y combinar todos estos temas de tal manera, que para el participante sea fácil la adquisición de conocimientos y pueda aplicarlos de inmediato de manera práctica y oportuna.

EL VENDEDOR PROFESIONAL

EL VENDEDOR PROFESIONAL

Es aquella persona que antes de pensar en sí misma, considera las necesidades de los clientes, ya que sabe que de ello depende el éxito de su venta, es honesto consigo mismo y con los demás, y cuenta con una serie de características personales y habilidades que le permiten obtener el máximo desempeño con el mínimo esfuerzo.

PERSONALIDAD

El conocimiento de nuestra personalidad es un factor determinante en la vida de todas las personas, ya que de la comprensión de las propias fortalezas y áreas de oportunidad va a depender encauzar la energía hacia nuevas formas de hacer, decir y/o pensar. Esto con la finalidad de llegar a obtener mejores resultados en la vida profesional y personal.

El Dr. Hans J. Eysenck (1947) concibe a la personalidad como la resultante total de los patrones reales o potenciales del organismo, determinados por la herencia y el ambiente. La personalidad emerge y se desarrolla en la interacción funcional de los cuatro sectores principales en que se organizan los patrones de comportamiento:

- ❖ Inteligencia (sector cognitivo)
- ❖ Carácter (sector conativo)
- ❖ Temperamento (sector afectivo)
- ❖ Constitución (sector somático)

Eysenck explica las dimensiones de la personalidad en base al siguiente esquema:



De la relaci3n entre los diferentes ejes, se derivan los cuatro patrones de conducta que se describen brevemente a continuaci3n:

Tranquilo: Tiende a ser pasivo, preocupado, meditativo, pacífico, dueño de sí, serio, estable en sus sentimientos.

Sociable: Es amistoso, comunicativo, espontáneo, accesible, vivaz, despreocupado, con habilidades de líder.

Pesimista: Propenso a la tristeza, angustiado, rígido, sobrio, reservado, poco sociable, tranquilo.

Impulsivo: Es susceptible, inquieto, agresivo, irritable, voluble, optimista, activo.

Finalmente, se define la personalidad Tipo "A" y Tipo "B", para comprender con mayor claridad el esquema de Eysenck:

TIPO "A": Personas caracterizadas por presentar un alto grado de extroversión, responden excesivamente al estrés, son ambiciosas, agresivas, viven constantemente en tensión y en competencia consigo mismas y con el medio en que se desenvuelven, pretendiendo siempre hacer más y mejor. Son perfeccionistas, siempre tienen prisa y están al pendiente del tiempo que transcurre, no saben relajarse y siempre están preocupadas por el trabajo.

TIPO "B": Se trata de personas que muestran un alto grado de introversión. Difícilmente se estresan, no manifiestan urgencia de tiempo, no les resulta importante hablar o hacer ostensibles sus logros a menos que la situación lo amerite. No tratan de demostrar ser superiores, tienen la capacidad de relajarse sin sentirse culpables, llevan una vida normal sin tantas tensiones en la vida o en el trabajo y cumplen bien con su trabajo y sus objetivos.

Así, a través del conocimiento de la propia personalidad, es posible adaptarse a las diferentes situaciones y personas con las que se tiene contacto, ya que hay la pauta para flexibilizar la propia conducta al conocer los diferentes estilos de personalidad de nuestros clientes.

CARACTERÍSTICAS DEL VENDEDOR EXITOSO

La propia personalidad puede convertirse en el mejor amigo o en el peor adversario, independientemente de la profesión que se tenga, ya que no podemos separarnos de ella, pues la personalidad es lo que va a determinar la forma en que nos comunicamos con los demás. De aquí la importancia de conocer los rasgos particulares del vendedor exitoso, debido a que estas características son la base desde la cual se construye el éxito en el desempeño de su trabajo y con ello se obtienen mayores satisfactores.

Nos encontramos en un mundo altamente competitivo y en el área de ventas no hay excepción, por lo que a continuación presentamos las características del vendedor exitoso:

Dinamismo, agresividad: Tiene óptima salud y energía, ya que vender implica tomar decisiones, además de tener fuerza y capacidad de acción.



Asertividad: Sabe manejar los mecanismos de la autoestima (somos lo que creemos que somos) y los del pensamiento positivo, permite que la actitud hacia sí mismo sea de aceptación y de valoración, lo que le permite conducirse adecuadamente con los demás en las diferentes situaciones que se le presentan. La forma de pararse, caminar, hablar, etc. nos dicen si se trata de una persona triunfadora o no.



Alterocentrismo: Orientado a la gente: se interesa, es intuitivo, perceptivo y servicial. Piensa en el bienestar de los otros principalmente, porque sabe que los beneficios para sí mismo los obtendrá solo a través de satisfacer las necesidades de los demás. Tiene alta capacidad de relación, carácter extrovertido, confiable y confiado, sincero, cordial, claro y directo. La clave está en saber escuchar a las personas.

Tenacidad: Se entrega totalmente en lo que hace. Orienta su energía a la consecución de lo que le resulta importante. Asir fuerte y no soltar.

Audacia: Tiene habilidad para organizar estrategias que atraigan el interés del cliente.

Disciplina, Responsabilidad: Es organizado, puntual, cumplido, confiable.

Entusiasmo: Contagia optimismo y gusto por la acción.

Creatividad: Es persistente, siempre tiene iniciativa y busca diferentes formas de presentar su producto o servicio a sus clientes. *No solo vende mercancías, sino ideas.*

Presencia impactante: Tiene un aire de triunfador e importancia, sin pretensiones y sin afectación.

Cultura: Además de tener conocimientos de su empresa, de lo que vende, de sus y de la competencia, posee una cultura general actualizados compradores sólida.
El vendedor no nace, se hace.



Actitud de compromiso con: El cliente, su trabajo, la empresa y el producto o servicio.

AUTOESTIMA

Se define como el concepto que tenemos de nuestra valía y se basa en los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que nosotros mismos hemos ido acumulando durante nuestra vida. Las múltiples impresiones, evaluaciones y experiencias así reunidos se conjuntan en un sentimiento positivo hacia nosotros mismos o, por el contrario, en un incómodo sentimiento de no ser lo que esperábamos.

Para tener un conocimiento acerca de lo que es la autoestima y poder desarrollarla en nosotros mismos se siguen los siguientes pasos, los que en conjunto constituyen lo que se llama: **"La Escalera de Autoestima"**:

1. Autoconocimiento: Es conocer las partes que componen el yo, cuáles son sus manifestaciones, necesidades y habilidades; los papeles que vive el individuo y a través de los cuales es, conocer por qué y cómo actúa y

siente. Si una de estas partes funciona de manera deficiente, las otras se verán afectadas y su personalidad será débil y dividida, con sentimientos de ineficiencia y devaloración.

2. Autoconcepto: Es una serie de creencias que se tienen acerca de sí mismo, que se manifiestan en la conducta. Si alguien se cree inteligente, actuará como tal.

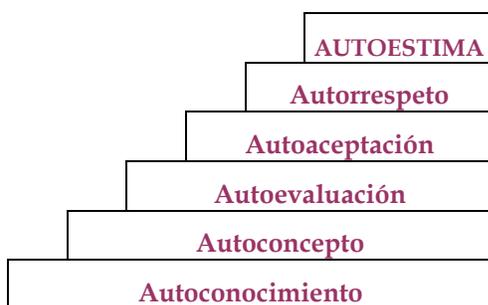
3. Autoevaluación: Es la capacidad interna de evaluar las cosas como buenas, si lo son para el individuo, le satisfacen, son interesantes, enriquecedoras, le hacen sentir bien, y le permiten crecer y aprender. Si la persona considera las cosas como malas, no le satisfacen, carecen de interés, le hacen daño y no le permiten crecer.

4. Autoaceptación: Es admitir y reconocer todas las partes de sí mismo como la forma de ser y sentir, ya que solo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de ello.

5. Autorrespeto: Es atender y satisfacer necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacerse daño ni culparse. Buscar y valorar todo aquello que haga sentirse al individuo orgulloso de sí mismo.

6. Autoestima: Es el conjunto de todos los anteriores. Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades; y si se respeta y se acepta tendrá autoestima. Por el contrario, si una persona no se conoce, el concepto de sí misma es pobre, no se acepta ni respeta, entonces no tendrá autoestima.

ESCALERA DE AUTOESTIMA



ACTITUD MENTAL POSITIVA

El denominador común de todas las personas exitosas es la forma de pensar positiva. Toda la vida de una persona está influenciada por la opinión que tenga de sí mismo. Si se considera honorable, concienzudo, determinado, capaz, valeroso y disciplinado, entonces usted tiene un poder de pensar positivo y esto lo transmite a las personas que lo rodean.

La imagen mental que tiene lo acompaña a todas partes, determinando así el tipo de persona que, según los demás, es; y lo que aún es más importante, determina el tipo de persona que *realmente es*. Por lo anterior, es conveniente evitar gastar energía y tiempo contemplando el fracaso.

Como vendedores, la fuerza más poderosa es aquella que desborda confianza y entusiasmo. La actitud que dice: "Yo soy importante", llama de inmediato la atención del posible cliente. A todos nos gusta hacer negocios con personas que han sabido triunfar, y, por el contrario, muy pocos desean relacionarse con alguien que no ha tenido el éxito deseado. De la misma manera, el cliente se forma una opinión de usted mismo y de lo que le ofrece, basándose en los datos que le proporciona la imagen que tenga de sí mismo. Una actitud positiva permitirá que el cliente reaccione de manera positiva y así tomará más rápidamente una decisión.



Venciendo el miedo al fracaso

Real o imaginario, el miedo es traidor, arranca la motivación, elimina el coraje, detiene a las personas, si el vendedor carece de fe en sus habilidades, el producto o la compañía, sus posibilidades de éxito son nulas. Si embargo, cuando un vendedor analiza sus miedos y los evalúa de manera inteligente, generalmente se evaporan y puede terminar lo que había comenzado.

Para evitar el miedo al fracaso se deben adquirir los *conocimientos necesarios* para el buen desempeño de su trabajo, hay que estudiar, profundizar e investigar; así como sugerir a la compañía cómo podría mejorar su formación.

Se ha demostrado que la causa principal del fracaso es *esperar* el fracaso. Cuando espera fracasar y cree que fracasará, lo conseguirá. El mero hecho de dudar si podremos realizar algo o no genera miedo de intentarlo, y como respondemos a las demandas que nosotros mismos nos hacemos, entonces sucede aquello para lo que nos hemos preparado. De ahí la relevancia de fijarse objetivos importantes y luego convencernos de que podemos alcanzarlos.

Es fundamental recordar que las imágenes que creamos en nuestro cerebro son muy poderosas, ya sea de manera positiva (prepararse para el éxito), o bien, de manera negativa (imaginar el fracaso). Sin embargo, hay que tener presente que nosotros podemos crear y pasar las películas mentales que *nosotros elegimos*. Aquí esta la fuerza.

En el caso de las ventas, cuanto más claro se vea a sí mismo *ayudando* a su cliente, más rápidamente le ayudará a comprar.



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

El vendedor profesional debe *respetar, apreciar y comprender totalmente la importancia y valor de su tiempo*, empezando por cada uno de los minutos, ya que la suma de ellos da como resultado las horas y los días...



Para poder calcular y organizar su tiempo es importante que identifique las horas más valiosas del mismo, y que en este caso, se refiere al momento más oportuno para visitar a sus clientes. Hay que elaborar horarios, calendarios e itinerarios de tal forma que pueda lograr el "máximo con el mínimo", es decir, el máximo rendimiento con el menor esfuerzo y desgaste, de esta manera sabrá aprovechar los momentos flojos para organizar su archivo, actualizarlo, terminar pendientes, etc. Las actividades del día se planean con anticipación y debe considerar que si alguna de sus citas es cancelada en el último instante, usted se ha

anticipado a realizar otra actividad o visita que impida que haya momentos de inactividad que le hagan perder **tiempo = \$\$\$\$\$\$**.

Mientras planifica su tiempo, recuerde cuándo es el momento más conveniente para visitar a sus clientes. Esta respuesta va a depender del tipo de producto o servicio que venda. Considerar las horas adecuadas de visita, los días, semanas y meses del año.  Además, es esencial hablar con el cliente cuando tenga la certeza de que éste podrá prestarle toda su atención, para que los resultados sean mucho mejores.

Por lo tanto, es importante recordar siempre que el tiempo tiene las siguientes características:

1. No es almacenable
2. No es perecedero
3. Es irreversible
4. Es insustituible
5. No es renovable

Consejos importantes relacionados con el Tiempo:

1. *Asegúrese de que cada visita tiene un valor:* Evalúe si se trata de un cliente potencial o no.
2. *Mantenga su coche en excelentes condiciones:* Ahorra tiempo y molestias por no poder llegar a la cita con los clientes.
3. *Demuéstreles a sus clientes que valora su tiempo:* Sea puntual, demostrando que es una persona determinada y bien organizada.
4. *Tómese unas vacaciones:* Por lo menos una vez al año, para que descanse e incremente su eficiencia al regresar.
5. *Manténgase físicamente en forma:* Unos minutos de ejercicio lo mantendrán en buenas condiciones y  tendrá más entusiasmo.
6. *Márquese su propio ritmo:* No intente hacer todo al mismo tiempo, pues podría resentirle su salud.
7. *Un beneficio extra:* La adecuada planificación de su tiempo le permitirá dormir más y mejor, pues estará relajado al saber que sus actividades del día siguiente ya han sido debidamente planeadas.

CONOCIENDO A NUESTROS CLIENTES

¿QUÉ ES VENDER?

Vender es motivar, estimular, dialogar, persuadir. Intervienen las relaciones humanas y el liderazgo. Lo anterior, implica tener un amplio conocimiento de las personas, y por otro lado, un uso adecuado de las palabras.

TIPOLOGÍA DEL CLIENTE

Los patrones de son variables, por evaluarlos para convertirse en un se presenta el



conducta y de compra de las personas lo que es necesario aprender a tratarlos adecuadamente y llegar a vendedor profesional. A continuación tipo de clientes más frecuentes:

El poco comunicativo o silencioso: No solo es silencioso, sino que también tiene el gesto huraño, por lo que muchos vendedores se sienten intimidados. Es reservado, obliga casi a adivinar lo que trae dentro. Hay que tratarlo con cortesía, sea agradable, sonría y tranquilícelo para ganar su confianza. Explique cuidadosamente, subrayando la calidad de lo que le ofrece. Es fiel cliente una vez se lo ha ganado.

El impulsivo: Es un "hombre de acción", acostumbrado a pensar con rapidez, es inquieto y no vacila en tomar una decisión. Evite perder el tiempo explicándole detalles insignificantes, a menos que él se los pida. Asimismo, evite palabras y frases rebuscadas, céntrese en mantener su atención.

El cauto o reflexivo: Piensa lentamente y le gusta conocer hasta los más insignificantes detalles, para él es de vital importancia comprenderlo todo. De respuestas completas a las preguntas que le formule, asegúrese de que comprende lo que usted pretende decirle y repítale constantemente: ¿Alguna pregunta que desee hacerme? Invierta el tiempo necesario y trate de crearle imágenes muy vívidas.

El amistoso: Resulta muy fácil hablar con él, pero muy difícil vender algo. Tiene resistencia a los vendedores e intenta cambiar constantemente de tema para evitar comprar. Evite que lo manipule y que se desvíe del camino que ha trazado para su presentación. Utilice su propio encanto de manera sutil para controlar la situación.

El ególatra: Tiene mucha confianza en sí mismo, es muy vanidoso y por ello intenta impresionar a los demás con sus conocimientos. Jamás discuta con él, aunque esté equivocado o herirá su orgullo. Muéstrese muy diplomático, si le pide su opinión, dásela como *sugerencia* y pregunte qué opina de ello. Deje que tome decisiones y felicítelo por su habilidad para emitir juicios con rapidez. Adule a su ego.

El vacilante o indeciso: Preocupado y obsesionado por el riesgo de cometer errores, que se halla indeciso ante las proposiciones del vendedor y rehuye a tomar una decisión. Consiga que tome decisiones poco importantes.

El charlatán: Necesita interlocutor para las una y mil ideas que tiene en la cabeza y que comenta ampliamente con el vendedor, aunque el tema no tenga nada que ver con la venta.

El terco: Una vez que afirmó algo, no lo rectificará ni ante las más claras evidencias de lo contrario, en realidad su obstinación es una defensa ante el temor de ser débil y mostrarse débil.

Para evitar caer en los juegos de los demás es necesario tener **empatía**, que es la capacidad de participar en los sentimientos y vivencias de los demás como si lo experimentáramos nosotros mismos. Es "*sentir en otra persona*".

Es muy importante considerar que cuando tratamos con un cliente, la comunicación se presenta tanto de manera verbal, como no verbal, tales como el tono de voz, posición corporal, ademanes, manejo del tiempo y espacio, expresiones faciales, movimiento de los ojos, etc. Por esto es que debemos ser muy cuidadosos en ser congruentes entre lo que decimos con palabras y lo que expresamos de manera no verbal, ya sea consciente o inconscientemente, debido a que tendemos a creer más en los mensajes no verbales.



MOTIVOS POR LOS QUE COMPRAN LAS PERSONAS

Ninguna persona compra sin razón alguna, aunque en ocasiones los motivos parezcan insensatos o irracionales. Al realizar una compra, se obedece a la satisfacción de una necesidad o un deseo, incluyendo los temores, que son un fuerte impulsor de adquisición de bienes y/o servicios.



Los impulsos de comprar se han dividido en seis categorías, apoyándose en sus relaciones con las necesidades y deseos fundamentales:

1. **Seguridad:** Beneficios económicos, verse libre de preocupaciones financieras.
2. **Autoconservación:** Seguridad y salud, para él mismo y para la familia.
3. **Conveniencia:** Comodidad, utilización más deseable del tiempo.
4. **Evitar preocupaciones:** Tranquilidad mental, confianza.
5. **Ser reconocido por los demás:** Posición social, respeto, deseos de ser admirado.
6. **Mejora personal:** Desarrollo espiritual, necesidad de conocimientos, estímulos intelectuales.

¿QUIÉN ES UN POSIBLE COMPRADOR?

Recordemos que el tiempo es \$\$\$ y debemos cuidarlo, así que es necesario saber quién es nuestro posible comprador, además de hacer una evaluación minuciosa de las necesidades y personalidad del cliente, teniendo mucho cuidado de emitir juicios que carezcan de una sólida base de información.



Lo que usted vende va a determinar, de inicio, quién es su posible comprador, después responderá preguntas como: ¿Debo invertir mi tiempo en visitar a este cliente? ¿Podrá efectuar la compra? ¿Está realmente interesado en mi servicio? ¿Puede comprar de inmediato?, etc. Después de contestar estas preguntas, podrá decidir si vale la pena o no invertir su tiempo en el cliente que ha considerado para su presentación.

EL PROCESO DE VENTAS

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Se considera como objetivo a aquello que mentalmente se puede visualizar alcanzando. Se siguen los siguientes pasos para plantear objetivos antes de realizar una venta:

1. **Seleccionar** en dónde se encuentran los clientes potenciales, de entre todos aquellos que son superfluos para concentrarse en los primeros.
2. **Anotar con detalle** y en primera persona lo que nos gustaría que hicieran por nosotros. Escribir como si en este momento (presente) estuviera sucediendo lo que escribimos.
3. **Ver y sentir** como si ya estuviera ocurriendo lo que deseamos.



CONTEXTO AMBIENTAL

Primero se considera que la presentación personal sea adecuada, hay que optar por ropa conservadora para evitar el rechazo o que se hagan juicios antes de tiempo. Recordar que: *"Como te ven te tratan"*.

Es esencial que el lugar en el que se va a llevar a cabo la presentación sea agradable, cómodo, con un aire de confianza y respeto, debido a que los ruidos molestos, por ejemplo, pueden llevar a la derrota.

Hay que considerar también el manejo del espacio, además debe respirarse entusiasmo y el deseo de hacer las cosas.

El conjunto de todo lo anterior debe transmitir el siguiente mensaje: *"El tema que aquí se trata es el de sus intereses, Sr. Cliente, y se trata con sinceridad y con dignidad"*.

ESTRATEGIA DE VENTAS

Generalmente se consideran 4 etapas en el proceso de ventas, sin embargo, a continuación se presenta una fase antes y una después de dicho patrón:

- 1. *Unos instantes antes*** de ver al cliente, es conveniente ponernos en lugar del mismo, luego visualizar muy vívidamente cómo las características de nuestro servicio se combinan para resolver el problema de nuestro cliente, y, finalmente ver cómo la otra persona está utilizando y obteniendo el mejor beneficio por lo que ha comprado, además de sentirse feliz por ello.
 - 2. *La propuesta:*** Debe conseguir toda la atención del posible comprador. Diga algo corto y agudo, contagie su energía al cliente para conseguir su atención. Como los intangibles no pueden verse, olerse o tocarse hay que concentrarnos en los impulsos del cliente, prestando especial atención a sus necesidades para crear con esto el deseo de compra.
 - 3. *Explicación del producto:*** Una buena presentación de ventas debe incluir una precisa y concreta descripción de lo que ofrece y de los beneficios que le reportará al posible comprador. Demostrar *por qué y cómo* su producto es mejor que el de la competencia, costo, términos y métodos de pago o financiación. Siempre orientado a evitar posibles confusiones que impidan al cliente tomar una decisión.
- 
- 4. *Crear el deseo y demostrar la necesidad:*** Consiste en conseguir que *el cliente desee más lo que usted le vende que su propio dinero*. Apelando a sus necesidades.
 - 5. *Cerrar la venta:*** Es la parte más importante, pero muchas personas fracasan en ello. Para evitarlo es necesario: primero demostrar al cliente cómo debe comprar y, en segundo lugar, debe hacer lo posible para que le resulte *fácil tomar la decisión*. Es en esta parte donde se debe concentrar el vendedor profesional.

6. Después de la venta: Es conveniente visitar al cliente para asegurarnos de que está obteniendo el máximo provecho de lo que hemos vendido.

En todo momento hay que hacer partícipe activo a nuestro cliente, en lugar de tratar el proceso de venta como un monólogo. Se espera que el vendedor profesional sea un actor, que tenga la habilidad de cambiar el tono de voz cuando sea necesario, etc. para evitar la monotonía y hacer énfasis en lo importante. Escuche y transmítale la sensación de que está interesado en él. *Debe hacer sentir al cliente que él va a ganar algo por tratar con usted.*

De lo anterior resulta la frase: *"Ninguna venta está terminada hasta que el comprador está satisfecho".*

LAS FRUSTRACIONES DEL VENDEDOR

Los vendedores tienen que responder a diferentes problemas, y se mencionan a continuación las principales dificultades a las que se enfrentan:

- La variabilidad del ingreso
- El tipo de cliente al que se enfrenta
- La caída de la venta
- La falta de cortesía del cliente
- Devaluación del vendedor
- Habilidades sociales e interpersonales
- Las largas esperas
- Los trámites burocráticos
- La informalidad de los clientes
- Las ausencias de su casa
- La forma de presentar el servicio que ofrece
- Suficiente conocimiento y conciencia para manejar los problemas de los clientes



PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) COMO AUXILIAR DEL VENDEDOR PROFESIONAL

Como hemos visto anteriormente, para ser un vendedor profesional, se requiere tener una serie de destrezas para proporcionar un buen servicio, tales como disciplina, organización, empatía, habilidad para superar las objeciones del cliente, etc. Por estas razones, se consideran algunas herramientas que utiliza la Programación Neurolingüística para optimizar la profesión de ventas. Así a continuación se aborda cómo utilizar las técnicas de la PNL.

¿QUÉ ES PNL?

Es un conjunto de modelos y técnicas que nos ofrecen un amplio rango de vías para comunicarnos con nosotros mismos y con otros, para persuadir e influir. Igualmente nos proporciona los medios para transformar nuestros pensamientos, conductas y sentimientos de tal manera que podamos ser más positivos y tener confianza en nosotros mismos.



Tiene una base neurológica y se desglosa así:

Programación: Se asume que toda conducta deriva de un determinado programa mental que el individuo posee y éste define sus fortalezas, sus limitaciones personales y sus posibilidades. Pueden cambiarse comportamientos indeseables programando y reprogramando los circuitos internos para alcanzar los objetivos deseados.

Neuro: La base de toda programación cerebral son las vías nerviosas, las neuronas. El sistema nervioso central es el soporte fisiológico del comportamiento humano.

Lingüística: El lenguaje es la característica del ser humano. Continuamente nos comunicamos hacia el exterior y con nosotros mismos. Por lo tanto, hay que considerar las palabras a la hora de establecer nuevos comportamientos para modificarlos.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Cuanto más precisa y positivamente pueda definir lo que quiere, y cuanto más programe su cerebro para buscar y adquirir posibilidades, tanto más seguro estará de obtener lo que quiere.

¿Cómo sabe usted lo que quiere? Deberá usted decidirlo. Hay ciertas reglas para formular bien un objetivo para que de esa forma tenga usted las mayores posibilidades de éxito y se presentan a continuación:

Positivo: Piense en lo que quiere, más no en lo que no quiere.

Pregúntese: ¿Qué es lo que quisiera tener?
¿Qué es lo que realmente quiero?

Parte propia: Piense que lo que quiere hacer está bajo su control.

Pregúntese: ¿Qué voy a hacer para alcanzar mi objetivo?
¿Cómo puedo empezar y mantenerlo?

Especificidad: Imagine el objetivo de la manera más específica posible.

Pregúntese: ¿Quién, dónde, cuándo, qué y cómo específicamente?

Evidencia: Piense en la evidencia de base sensorial que le permitirá saber que ha logrado lo que quería.

Pregúntese: ¿Qué veré, oíré y sentiré cuando lo tenga?
¿Cómo sabré que lo he conseguido?

Recursos: ¿Tiene usted los recursos y opciones adecuados para alcanzar su objetivo?

Pregúntese: ¿Qué recursos necesito para alcanzar mi objetivo?

Tamaño: ¿Tiene el objetivo el tamaño adecuado?

Si es muy grande, pregúntese: ¿Qué es lo que me impide alcanzarlo?, y convierta los problemas en pequeños objetivos, hágalos lo bastante pequeños y alcanzables.

Si es muy pequeño para motivarle, pregúntese: "Si alcanzo este objetivo, ¿qué me va a reportar?"

No ceda hasta que lo relacione con un objetivo que sea lo bastante grande y motivador.

Puede recordarlo con la mnemotecnica: **POPEERT**.

Marco ecológico

Considere las consecuencias en su vida y sus relaciones si consiguiera su objetivo.

Pregúntese: ¿Quién más produce este efecto?
¿Qué pasará si consigo mi objetivo?
Si pudiera tenerlo ya, ¿lo tomaría?

Considere los sentimientos de duda que comiencen con un "sí, pero..."

¿Qué consideraciones representan estos sentimientos de duda?

¿Cómo podría cambiar su objetivo para tenerlos en cuenta?

Ahora haga pasar este objetivo modificado por todos los pasos anteriores para ver que sigue siendo un objetivo bien elaborado.

RAPPORT O SINTONÍA

Es la capacidad de retener la atención de una persona y crear un clima de confianza. Significa implantar la sensación de que se entiende el uno al otro; de que usted se preocupa por el otro y de que él puede confiar en usted para hacer cualquier cosa para la que se haya dirigido a usted. Una manera para establecer rapport es ir a la par con la otra persona igualando su lenguaje corporal de forma sensible y respetuosa.

En ventas es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde las personas puedan responder libremente a las situaciones que se les presentan.

Cuando dos personas están en sintonía, la comunicación parece fluir; tanto sus cuerpos como sus palabras están en armonía.



POSICIONES PERCEPTUALES

Son las diferentes formas de analizar, experimentar o vivir cualquier experiencia presente, pasada o una visualización del futuro. Es una opción que tenemos para poder situarnos en diferentes puntos de vista idóneos a cada situación. Cuando aprendemos a utilizar las posiciones perceptuales podemos ser capaces de encontrar alternativas de solución desde diferentes perspectivas.

1ª. Posición. *Yo mismo:* Desde el propio punto de vista, asociado a mi propia experiencia subjetiva, atendiendo a mis canales de comunicación, siendo consciente de mis propias sensaciones y emociones internas. Somos el protagonista. Cuando tenemos estímulos positivos es sumamente agradable vivirlos desde la primera posición, podemos estar asociados y acrecentar la experiencia agradable.

2ª. Posición. *El otro:* Disociado de nosotros mismos y asociados con la experiencia del otro, es decir, "desde sus zapatos", atendiendo a lo que experimentamos siendo el otro. Permite comprender al otro y vernos a nosotros mismos a partir de la imagen que proyectamos a los demás. Comprender a alguien es entrar en el mundo interno de la otra persona para que se nos facilite la comprensión de sus necesidades.

3ª. Posición. *El observador:* Desde esta posición observamos al "yo" y "al otro", como si la situación de ninguna manera nos afectara, es estar fuera, valorando la interacción de ambos sujetos, sin que haya una respuesta emocional por nuestra parte. Es podernos "ver" desde afuera, observando nuestra postura corporal, los pensamientos, escuchando cómo hablamos, cuáles son los mecanismos de pensamiento que utilizamos.



Metaposición: Permite evaluar todo el sistema. Integramos aquí al "yo", "al otro" y "al observador", observando al conjunto y a sus interacciones.

El utilizar el cambio de posiciones nos permite analizar nuestras reacciones y propuestas desde todos los puntos de vista, lo que nos da la posibilidad de ser flexibles, autoevaluarnos y encontrar nuevas opciones.

CAMBIO DEL ESTADO ACTUAL AL DESEADO

A partir de la noción integral mente-cuerpo, y fisiología y la recreación de experiencias representaciones mentales y en el se desarrollan técnicas que ayudan a y guiar estados de ánimo potencialmente generadores de recursos, que permitan a la alcanzar un desempeño más exitoso frente a las demandas de su entorno. A continuación se presentan algunas técnicas:



Inducir

Es guiar a una persona a un estado de ánimo en particular. Es una habilidad habitual que todos tenemos y que utilizamos constantemente mediante palabras, tonos y gestos.

La forma más sencilla de inducir un estado emocional es pedirle a la otra persona que recuerde un momento del pasado en que estaba experimentando tal emoción. Cuanto más expresivo sea, mayor expresividad inducirá, si su tono de voz, palabras, expresión facial y postura del cuerpo se corresponde con la respuesta que está buscando, será más fácil que la obtenga.

Anclar

Es el proceso de asignar un estímulo a una reacción. Un ancla es un estímulo sensorial unido a un conjunto determinado de estados emocionales; puede ser una palabra, una frase, un sonido, un contacto, así como un objeto, algún olor, sabor, etc., algo que vemos, oímos, tocamos, olemos o saboreamos.

Las anclas son muy poderosas porque dan acceso instantáneo a estados de gran fuerza. Por medio del anclaje se crea un mecanismo de funcionamiento seguro, que se dispara automáticamente para crear el estado que uno desee en cualquier situación, sin necesidad de pensarlo. El anclaje es una asociación que se crea entre los pensamientos, las ideas, las sensaciones o los estados y un estímulo determinado, en un momento especial.

Podemos elegir las asociaciones que queremos hacer. Puede usted elegir cualquier experiencia de su vida que encuentre muy difícil o desafiante, y decidir con anterioridad en qué estado psicológico quisiera usted estar para enfrentarse con ella. Para cualquier situación con la que no se sienta feliz, puede usted crear una nueva asociación y una nueva respuesta usando las anclas. Asimismo, es posible aprovechar el efecto emocional de alguna experiencia pasada particularmente intensa o significativa para utilizar en el presente toda su fuerza motivacional.

Si usted se enfrenta a una situación en un estado con más recursos que antes, su comportamiento está listo para cambiar a mejor. Los estados de plenitud de recursos son la clave para conseguir la óptima actuación.

Autoaplicación de anclas

1. Identificar la situación del pasado, esa vivencia especial cargada de los efectos positivos que desearía revivir en el presente. O bien, identificar una situación en que normalmente se activen vivencias y sentimientos de bienestar: plenitud, satisfacción y que sea accesible (practicar un hobby, disfrutar de un encuentro con alguien especial, etc.). 
2. Seleccionar el ancla que se va a activar. Comenzar con un ancla kinestésica con un contacto muy tenue. Posteriormente, cuando se esté experimentando en toda su plenitud los sentimientos correspondientes a la situación elegida, el contacto se establecerá con mayor vigor. También se pueden añadir anclas visuales y auditivas.
3. Recrear la situación imaginativamente. Representar la escena con todo detalle y todas las modalidades (detalles sensoriales específicos de la situación, tomarse el tiempo necesario para enriquecer la escena con todas las submodalidades que permitan incrementar la vivencia emocional: colorido, movimiento, distancia, sonidos, etc.).
4. Asociarse con la escena evocada, no limitarse a ser un mero espectador de las imágenes mentales, sino que hay que sumergirse en la experiencia como si estuviera teniendo lugar en el momento presente, como si estuviéramos escuchando los sonidos, viendo sus elementos y sintiendo las sensaciones ahora y a través de los propios ojos.

5. Activar las anclas kinestésicas, auditivas y visuales en el momento de máxima experiencia emocional.
6. Regresar al presente, esperar un tiempo para tomar de nuevo contacto con la realidad y probar las anclas. Si su activación evoca realmente las vivencias afectivas deseadas, continuar con el paso 6; en caso contrario, regresar al paso 2 e incrementar la fuerza de la experiencia trabajando más detenidamente las submodalidades que constituyen la memoria de dicha experiencia.
7. Puente al futuro: Imaginar una situación futura en la que también sea deseable contar con los mismos estados emocionales que ahora se activaron (ej: en medio de un trabajo rutinario sería interesante contar un poco de emotividad).

Siempre que una persona se encuentre en un estado de gran intensidad y se le proporcione, de manera simultánea y regular, un determinado estímulo, coincidiendo con el momento culminante de dicho estado, se creará entre éste y el estímulo un vínculo neurológico. Más adelante, cada vez que aparezca el estímulo se suscitará aquél estado intenso de manera automática.

Claves del anclaje

- Intensidad del estado
- Sincronización
- Exclusividad del estímulo
- Repetición del estímulo

Mediante el uso de las submodalidades y de la asociación frente a la disociación, uno puede cambiar radicalmente sus experiencias vitales. Es muy importante estar asociado para recibir el anclaje.

Cuando se crea un anclaje, es fundamental ensayar la mayor gama de submodalidades, escuche su voz interna o aquello que escuche durante la experiencia, hable en tono fuerte, preste especial énfasis a las sílabas, sienta la experiencia intensamente.

Submodalidades

Son todas aquellas características o cualidades que giran alrededor de los canales de comunicación, ya sea el visual, el auditivo o el cinestésico, lo que nos lleva a tener una mayor precisión en la comunicación de aquello que vimos, escuchamos o sentimos. Son los aspectos más pequeños, específicos y ajustables en que se compone cada imagen, sonido o sensación.

Permiten transformar nuestra forma de pensar, sentir y hacer las cosas rápida y fácilmente, pues podemos cambiar nuestros recuerdos y experiencias. Cambiamos el pasado para tener más posibilidades en el futuro. Pero lo que estamos cambiando es la *forma* del recuerdo, no su *contenido*.

Submodalidades Visuales

- Asociado (visto a través de los propios ojos) o disociado (viéndose a uno mismo)
- Color, o blanco y negro
- Enmarcado o sin límites
- Profundidad (dos o tres dimensiones)
- Localización (izquierda, derecha, arriba, abajo)
- Distancia de uno a la imagen
- Brillo
- Contraste
- Claridad (borroso o enfocado)
- Movimiento (con o sin movimiento)
- Velocidad (más o menos rápido de lo normal)
- Número (imagen dividida o múltiples imágenes)
- Tamaño



Submodalidades Auditivas

- Palabras o sonidos
- Volumen (alto o suave)
- Tono (suave o fuerte)
- Timbre (plenitud del sonido)
- Localización del sonido
- Distancia de la fuente del sonido
- Duración (continuidad o discontinuidad)
- Velocidad (más o menos rápido de lo habitual)
- Claridad (claro o con interferencias)

Submodalidades Cinestésicas

- Localización
- Intensidad
- Presión (fuerte o débil)
- Extensión (tamaño)
- Textura (áspero o suave)
- Peso
- Temperatura
- Duración (cuánto dura)
- Forma

Estas son algunas de las distinciones más frecuentes entre submodalidades que realiza la gente. Muchas de estas submodalidades están incrustadas en palabras (predicados lingüísticos) y frases (construcciones sensoriales) que utilizamos normalmente y que se tratan a continuación para identificar el sistema representacional preferido del cliente.

Sistemas representativos

Son los sistemas visual, auditivo y cinestésico (que engloba el olfato, gusto y tacto) que utilizamos para pensar y organizar nuestra experiencia. Es aquel sistema que tendemos a favorecer más que a los otros, independientemente de lo que estemos pensando. Sirven, muchas veces, como nexos inmediatos y muy poderosos a las imágenes, sonidos y escenas asociados con ellos.

Así, al escuchar con atención las palabras utilizadas por el cliente, podremos ubicarnos en el mismo sistema (visual, auditivo, cinestésico) para mantener el diálogo que facilite la venta. Las siguientes palabras (**predicados lingüísticos**) son algunas de las más utilizadas:

VISUAL		AUDITIVO		KINESTÉSICO	
Ver	Claro	Escuchar	Te escucho	Sentir	Adormecido
Imagen	Brumoso	Suena	Todo oídos	Cálido	Tomar
Mirar	Perspectiva	Mencionar	Hablar	Aburrido	Rudo
Imaginar	Panorama	Preguntar	Decir	Algo firme	Áspero
Enfocar	Apariencia	Estar a tono	Oír	Presionar	Emotivo
Escena	Esclarecer	Oídos sordos	Armonía	Frialdad	Sólido
Mostrar	Horizonte	Remarcar	Prestar oído	Insensible	Pesado
Observar		Gritar		Mueve	

Otra forma de investigar el sistema representativo utilizado son las *claves de acceso ocular*, es decir, el movimiento de los ojos nos dice *cómo* están pensando las personas:

Visual construido (Vc)

Arriba a la derecha
 Imágenes construidas visualmente
 Ver imágenes nunca antes vistas
 o ver las cosas como jamás
 se habían visto.



Auditivo construido (Ac)

A la derecha
 Sonidos construidos.
 Escuchar sonidos que no
 han sido escuchados.



Vc



Vr

Kinestésico (K)

Abajo a la derecha
 Sentimientos, emociones,
 sensaciones del cuerpo.



Ac



Ar

Visual recordado (Vr)

Arriba a la izquierda
 Imágenes recordadas visualmente
 Ver imágenes de cosas que han
 sido vistas con anterioridad, de la
 misma manera como fueron vistas.



K



Ad

Auditivo recordado (Ar)

A la izquierda
 Recordar sonidos que
 han sido escuchados.

Auditivo digital (Ad)

Abajo a la izquierda
 Diálogo interno.
 Hablar con uno mismo.

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bradbury, A. (2001). *Desarrolle sus habilidades con PNL*. España: Gedisa.
2. Clay, C. (1992). *La vanguardia del servicio al cliente*. España: Ediciones Díaz de Santos.
3. Engler, B. (1996). *Introducción a las teorías de la personalidad*. México: Mc Graw Hill.
4. Eysenck, H. (1959). *Estudio científico de la personalidad*. Buenos Aires: Paidós.
5. Eysenck, H. (1964). *Fundamentos biológicos de la personalidad*. España: Marova.
6. Harris, C. (1999). *Los elementos de la PNL*. España: Edaf.
7. Jonhson, S., Wilson, L. (1985). *El vendedor al minuto*. México: Grijalbo.
8. Linden, A. (1997). *Ejercitar la mente: PNL para una vida mejor*. Barcelona: Paidós.
9. O' Connor, J. y Seymour, J. (2003). *Introducción a la PNL*. España: Urano.
10. O' Connor, J. y Mc Dermott, I. (1997). *El lenguaje corporal*. España: Plaza & Janés Editores.
11. Rodríguez, E. M. (1998). *Superación profesional de vendedores*. México: Manual Moderno.
12. Shook, R. (1992). *Cómo ser el completo vendedor profesional*. México: Diana.
13. Soriano, S. (1990). *Como aumentar las ventas con los clientes actuales*. España: Ediciones Díaz de Santos.

DESCRIPCIÓN DE DINÁMICAS

RONDA DE PRESENTACIÓN

Objetivo: Facilitar la integración de los participantes en un clima de confianza e intercambio.

Participantes: Ilimitado.

Desarrollo: El facilitador pide a los participantes que escriban su nombre en una etiqueta autoadherible, con letra grande y que la coloque en el pecho. Una vez que todos los integrantes se coloquen las etiquetas con su nombre, se les pide que se presenten, diciendo su nombre, edad, profesión y a qué dedican su tiempo libre. El instructor participa también en la dinámica.

Materiales: Etiquetas autoadheribles, marcadores y plumones de colores.

Duración: 20 minutos.

DETECCIÓN DE EXPECTATIVAS

Objetivo: Determinar las expectativas de los participantes y verificar las discrepancias con relación a los objetivos del curso.

Participantes: Ilimitado.

Desarrollo: Se solicita a los participantes contesten de manera individual, en hojas blancas tamaño carta las siguientes preguntas: ¿Por qué estoy aquí?, ¿Qué me gustaría aprender?, ¿Qué pienso aportar?, ¿Qué me gustaría que si sucediera durante el evento?, ¿Qué me gustaría que no ocurriera durante el evento? Ya respondidas, se les pide se reúnan en subgrupos y que den respuesta a las mismas preguntas a partir de las respuestas individuales, las conclusiones se ponen en hojas de rotafolio y se cuelgan en la pared para que un representante de cada equipo las lea al grupo.

Materiales: Marcadores de colores, hojas de rotafolio, hojas blancas tamaño carta, masking tape, plumas y lápices.

Duración: 30 minutos.

EL MUNDO

Objetivo: Animación, concentración.

Participantes: Ilimitado.

Desarrollo: Se forma un círculo y el coordinador explica que se va a lanzar una pelota, diciendo alguno de los siguientes elementos: AIRE, TIERRA, MAR; la persona que reciba la pelota debe decir el nombre de algún animal que pertenezca al elemento indicado, dentro del tiempo de 5 segundos. En el momento en el que cualquiera de los participantes tire la pelota y diga: MUNDO, todos deben cambiar de sitio. Pierde el que se pasa del tiempo, o no dice el nombre del animal que corresponde al elemento indicado. Ejemplo: Se lanza la pelota a cualquiera de los participantes, al mismo tiempo que le dice: "AIRE", el que recibe la pelota debe responder en menos de 5 segundos: "PALOMA", inmediatamente lanza la pelota a cualquier otro participante, diciendo "MAR", por ejemplo, y así sucesivamente.

El coordinador controla los 5 segundos y debe estar presionando con el tiempo.

Materiales: Una pelota de regular tamaño.

Duración: 15 minutos.

COMUNICACIÓN FRUSTRADA

Objetivo: Tomar conciencia sobre las reacciones individuales que se generan ante situaciones en que resulta difícil transmitir un mensaje. Asimismo, explora la capacidad asertiva personal ante la frustración.

Participantes: Ilimitado.

Desarrollo: El facilitador dice: “Me gustaría un voluntario que desee probar su frustración”. Se le pide al voluntario que abandone el salón. El facilitador explica entonces a los demás que cuando el voluntario regrese se le dará un documento que describe un aspecto importante de lo que se está tratando en el evento. Se le indicará que lo lea y lo asimile de tal manera que pueda reportar su contenido al grupo lo más completamente posible. Una vez que el voluntario regrese al salón se le dará un minuto para acomodarse. Después de ese tiempo el grupo comenzará a hacer ruido paulatinamente de menos a más, de incidental a global y permanentemente, se pide también que haya cierta plática entre ellos. Deben mantener continuo y en volumen alto el ruido hasta que el facilitador o el voluntario los pare.

Se pide al voluntario que regrese al salón y se le explican sus instrucciones. Cuando resulte evidente al facilitador que el voluntario está muy frustrado, se detiene el ejercicio y de inmediato se empieza a analizar el mismo. En el análisis se hace hincapié con el voluntario en los siguientes puntos: ¿Es normalmente capaz de relatar la mayoría de lo que lee? ¿Por qué? ¿Cómo se sintió durante el ejercicio? ¿Cómo sobrepone sus sentimientos de enojo y frustración? ¿Por qué no pudo realizar el encargo? ¿Cuál elemento distractor le molestó más? Con el grupo se enfatiza en lo siguiente: ¿Les molestó el ruido? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Pro qué sí? ¿Cómo se sintieron en relación a sus roles? ¿Cómo sobrepone ustedes sus sentimientos? Finalmente, se llega a conclusiones.

Materiales: Un documento de una o dos cuartillas describiendo algún tema relacionado con el evento, para el voluntario. Utensilios para producir ruido.

Duración: 20 minutos.

CORREO

Objetivo: Energetización.

Participantes: Ilimitado.

Desarrollo: Se forma un círculo con todas las sillas, una para cada participante. El instructor se queda de pie e inicia el ejercicio; parado en medio del círculo, expresa en voz alta mensajes al grupo, por ejemplo: “Traigo una carta para todos los compañeros que...traen reloj”. Todos los compañeros que traen reloj se cambian de sitio. El que se queda sin lugar pasa al centro y hace lo mismo, menciona una característica nueva, por ejemplo: “Traigo una carta para todos los que están casados”...etc. Cuando el que está al centro dice: “Correo”, todos se cambian de sitio.

Duración: 15 minutos.

CLAUSURA MERECEIDA

Objetivo: Desarrollar la autoevaluación en términos de los resultados alcanzados, permitiendo al grupo un repaso rápido a manera de resumen del lugar que ocupa la participación individual en los logros grupales de aprendizaje. Sensibilizar a los participantes sobre la calidad de sus contribuciones al grupo.

Participantes: 16 a 18 participantes.

Desarrollo: Verificados los objetivos de aprendizaje y las expectativas del grupo, el instructor anuncia el término del evento, plantea que a diferencia de otro tipo de clausuras solemnes y frías, ésta será una clausura cálida. Así, pide a los participantes que pasen a recoger su constancia de participación que se encuentra en el centro del salón encima de la mesa. Al recoger su respectiva constancia, cada participante dirá al grupo por qué cree merecerla. Al finalizar da las gracias.

Materiales: Constancias de participación.

Duración: 30 minutos.

CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Profesionalización de Vendedores.

OBJETIVO: Al finalizar el curso el participante demostrará las características de un vendedor profesional, a través de la representación de una situación de venta aplicando una técnica de PNL.

1a Sesión

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
PRESENTACIÓN	<p>Establecer primer contacto con los participantes e instructor.</p> <p>Integrar al grupo a través de la identificación de lo que los participantes esperan del curso.</p> <p>Definir objetivos y establecer normas del curso.</p> <p>Preparar física y emocionalmente a los participantes para la sesión de aprendizaje.</p>	<p>Bienvenida y presentación de los participantes e instructor</p> <p>Expectativas</p> <p>Objetivos y contrato</p> <p>Inducción</p>	<p>Expositiva</p> <p>Ronda de presentación</p> <p>Ejercicio: Detección de expectativas</p> <p>Ejercicio: Relajación</p>	<p>Cañón, etiquetas autoadheribles, plumones de colores, hojas tam. carta, rotafolio, plumas, lápices, masking tape.</p> <p>Formato: Inducción a estados óptimos de aprendizaje</p>	80'
I. EL VENDEDOR PROFESIONAL (1a parte)	<p>Identificar las características que hacen a un vendedor ser profesional, considerando el tipo de personalidad y los elementos de la autoestima.</p>	<p>Esquema de Hans Eysenck</p> <p>El vendedor profesional</p> <p>Autoestima</p>	<p>Expositiva</p> <p>Dramatización</p> <p>Lectura comentada</p> <p>Ejercicio: Eslabones Perdidos</p> <p>Inducción</p>	<p>Manual, hojas de rotafolio, masking tape, escalera de autoestima en cartoncillo recortado.</p> <p>Cuest: ¿Quién soy?</p> <p>Form: Mi declaración de autoestima</p>	120'
Receso	<p>Convivir y sondear el curso.</p> <p>Energetizar al grupo.</p> <p>Analizar la importancia del pensam. positivo en el desempeño de su</p>	<p>Intercambiar informac. con los participantes</p> <p>Animar y concentrar al grupo</p> <p>Vivenciar la condición de éxito y fracaso</p>	<p>Dinámica: El mundo</p> <p>Expositiva</p> <p>Lectura comentada</p>	<p>Alimentos</p> <p>Radiograbadora</p> <p>Cañón, manual, hojas de rotafolio,</p>	30'

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
I. EL VENDEDOR PROFESIONAL (continuac.)	trabajo y la forma de sentirse seguro al realizar el mismo. Evaluar la relevancia de calcular y organizar su tiempo.	Administrar el tiempo organizando la actividad de ventas.	Imaginando el futuro Cuchicheo	marcadores, masking tape	60'
II. CONOCIENDO A NUESTROS CLIENTES	Definir el concepto vender. Diferenciar los diferentes tipos de clientes que hay. Discriminar a un posible comprador del que no lo es.	Vender Representación de los tipos de clientes Posible cliente	Corrillos Dramatización	Hojas de rotafolio, masking tape, marcadores, manual	70'

2a Sesión

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
SÍNTESIS DE LA SESIÓN ANTERIOR	Introducir nuevamente a los participantes al curso y aclarar dudas. Preparar física y emocionalmente a los participantes para la sesión de aprendizaje.	Bienvenida y presentación de los particip. Inducción	Expositiva Participativa Ejercicio: Relajación	Cañón Form: Inducción a estados óptimos de aprendizaje	30'
III. EL PROCESO DE VENTAS	Mencionar los pasos para plantear objetivos antes de iniciar una venta. Analizar las implicaciones de elegir un adecuado contexto ambiental para llevar a cabo una venta. Reproducir las etapas de la estrategia de ventas.	Plantear el objetivo de una venta. Estrategia de ventas Ejercicio vivencial	Corrillos Expositiva Lectura comentada Ejercicio: Comunic. frustrada	Hojas de rotafolio, marcadores, masking tape, cañón, manual	75'

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
IV. PROGRAM. NEUROLING.	Definir el concepto de PNL y enunciar su utilidad en ventas. Mencionar las etapas para plantear objetivos adecuadamente.	Aplicación PNL en ventas Rapport Elaborar un objetivo Posiciones percept.	Lectura comentada Expositiva Ejercicio individual Ejercicio: Diferentes roles	Cañón Manual	95'
Receso	Convivir y sondear el curso. Energetizar al grupo.	Intercambiar informac. con los participantes Animar y concentrar al grupo	Dinámica: Correo	Alimentos Radiograbadora	30'
	Aplicar las técnicas de la PNL para acceder a estado emocionales deseados y descubrir los recursos internos para llevar a cabo exitosamente una venta. Identificar el sistema representativo preferido y aplicarlo con el equipo de trabajo.	Inducir Anclar Submodalidades Sist. Representativos Ejercicio de relajación y reflexión Contestar cuestionario de Sist. Rep. Pref.	Expositiva Ejerc: Encontrando mis recursos.	Cañón Manual Prueba para Evaluar Sist. Rep. Pref.	90'
EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE	Evaluar el alcance del objetivo general del curso.	Ejercicio vivencial de una situación cliente-vendedor	Dramatización		30'
CONCLUSIONES	Finalizar con una conclusión grupal del curso en términos generales.		Participativa		10'
CIERRE	Autoevaluar de acuerdo a los resultados alcanzados.	Entrega de constancias de part.	Dinámica: Clausura merecida	Constancias de participación	30'
EVALUACIÓN DEL CURSO	Detectar alcances y limitaciones del curso.	Contestar cuestionario de evaluación		Formato de Eval., plumas	20'