



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

INGENIERIA DE LA NEGOCIACION

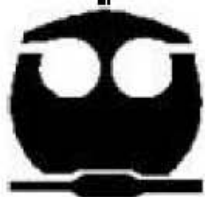
TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO QUIMICO

PRESENTA

PEDRO HERNANDEZ MONTES



MEXICO, D. F.

2006



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.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. Eduardo Rojo y de Regil
Vocal	Prof. Robert Johnson Bundy
Secretario	Prof. León Carlos Coronado Mendoza
1er. Suplente	Prof. Alejandro León Iñiguez Hernández
2°. Suplente	Prof. José Sabino Sámano Castillo

**Sitio donde se desarrolló el tema:
Disan México, S. A. de C. V.**

Asesor:

Ing. León C. Coronado Mendoza

Sustentante:

Pedro Hernández Montes

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.

A Dios. Por permitirme experimentar lo interesante que es la vida; por dejarme ser aprendiz en distintos oficios y darme la oportunidad de una profesión. Por haber puesto a mí alrededor todo lo necesario para ser mejor persona cada día.

A mis padres. Por su continuo ejemplo; por sembrar en mí las primeras nociones de “lo bueno” y “lo malo”; por enseñarme los valores que me guían día a día; por haberme dado la oportunidad de elegir mi camino en el mundo y por haber llenado mi vida de amor.

A Diego, Mariana; Daniela; Luís Eduardo y José Miguel. Porque al verlos crecer me conozco mejor; por mostrarme al mismo tiempo la fragilidad y fuerza de la vida.

A José Luís, Oliva, Misael y Miguel. Por enseñarme a compartir, a trabajar en equipo y por crecer junto con migo.

A Lamberto, Goyo, José, Joaquín, Benjamín, Salvador, Simón. Por compartir sin reservas sus experiencias enseñándome a partir de ellas. Por todo su apoyo incondicional y por motivarme a crecer.

A la familia Hernández, porque sin ellos mi mundo sería un tanto gris; muy en especial a mi mamá Oliva, fuente inagotable de amor, consejos y paciencia.

A Lorena, Violeta, Liliana, Leonardo, Diego, Jorge y José Enrique. Por brindarme su amistad y dejarme vivir con ellos la experiencia de ser Universitario. Es grato saber que ninguno se perdió en el camino.

A mis amiguillos IQ's. Por todas a aquellas tareas, proyectos, prácticas, desvelos y momentos que compartimos.

Al Ing. León Coronado. Por su tiempo; por su labor como Profesor de la Facultad de Química, por enseñar conceptos útiles en cualquier contexto; también le agradezco haberme guiado en el desarrollo de esta tesis.

A Charlotte, porque a pesar de... me abrió la puerta del mundo de los negocios

A Disan; que de la noche a la mañana hizo mi mundo cinco veces más grande y que me da la el reto y oportunidad de crecer como profesionista.

A Violeta. Por ese futuro que llenaremos de cosas buenas.

Índice.

TEMA	Página
INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I. MOTIVACIÓN PERSONAL PARA EL DESARROLLO DEL TEMA: INGENIERIA DE LA NEGOCIACIÓN	6
CAPITULO II. BASES PRELIMINARES DE LA NEGOCIACION, Y LAS VENTAS.	9
1. La Negociación	9
2. La venta	9
3. El proceso de la venta.	11
Definición del nicho de mercado.	12
Búsqueda de posibles clientes.	12
Contacto.	13
Búsqueda de las necesidades del cliente	13
Orientar la negociación al cierre.	13
Cierre de un negocio.	14
Expansión.	14
CAPITULO III. CONCEPTOS BÁSICOS DE PROGRAMACION NEUROLIGÜISTICA (PNL).	16
1. Programación Neurolingüística. PNL	16
2. Experiencia.	19

3. Lenguaje.	19
4. Lenguaje y Experiencia.	21
5. Patrones Lingüísticos	21
6. Marcos de referencia.	22
7. Reencuadre.	24
8. Fragmentación	25
CAPITULO IV. PNL EN LOS NEGOCIOS Y FACTORES QUE MOTIVAN LAS DECISIONES DE LOS CLIENTES	27
1. Los sistemas Representacionales.	28
2. Características de las personas con los diferentes sistemas representacionales.	28
2. Identificación de los Sistemas Representacionales.	29
4. Claves de acceso oculares. Pistas sobre el sistema representacional del interlocutor	32
4. Metamodelo.	34
5. Metamodelo del lenguaje.	35
6. Los niveles lógicos.	42
7. Metaprogramas	47
8. Motivadores. Consideraciones para identificar las necesidades del cliente	56
CAPITULO V. INGENIERÍA DE LA NEGOCIACIÓN	60
1. Consideraciones de la propuesta de ingeniar la negociación.	60
3. Contacto. Planeación y puesta en marcha	61

Primera visita a las instalaciones del cliente	62
3. Búsqueda de las necesidades del cliente. Reconocimiento..	63
4. Negocios identificando los Sistemas Representacionales.	64
5. Claves de acceso ocular. Su identificación y utilidad.	69
6. Identificación de necesidades, objetivos y objeciones del cliente. Metamodelos	73
9. Contexto de la negociación	81
10.Motivadores del cliente	82
¿Que busca un cliente al contratar a un proveedor de bienes y servicios?	85
9. Metaprogramas habituales de lo clientes. Cómo aprovecharlos	86
10. Orientando la negociación al cierre por medio de sus metaprogramas.	89
11.Presentación de los argumentos.	91
12. Orientación al cierre. Patrones lingüísticos aplicados a las Objeciones. Creencias del cliente que limitan la negociación.	91
13. Orientación al cierre. Búsqueda de acuerdos.	103
14. Cierre de un negocio.	103
15. Expansión de la relación comercial	104
CAPITULO VI. RECAPITULACIÓN.	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
GLOSARIO	111
BIBLIOGRAFÍA	114

INTRODUCCIÓN.

Esta tesis pretende contribuir a la formación de los Ingenieros Químicos que deseen desarrollarse en áreas comerciales de las empresas; surge el interés para desarrollarla por la necesidad personal de saber vender de una mejor forma diversos productos químicos y materias primas, debido a que es una actividad de gran importancia para la industria pues de ella se obtienen los ingresos de las empresas.

Aún en el mercado globalizado actual en el que se pueden encontrar desde empresas pequeñas hasta los grandes corporativos multinacionales comprando productos y servicios con ciertos estándares de calidad, las negociaciones son llevadas a cabo entre personas y son personas quienes toman la decisión de a quién comprar y a quién no; de aquí la importancia de conocer a fondo el proceso de la venta y las “herramientas” (técnicas) de que se puede echar mano para influir en las decisiones de quienes realizan las compras.

¿Por qué es importante abordar las negociaciones como un tema de estudio para quienes cursan sus carreras en la Facultad de Química?

En cualquier ámbito, profesional o personal, día a día hay que tomar decisiones; relacionarse y convivir con otras personas; administrar el tiempo; priorizar las actividades a realizar y darse a entender con otros. En ocasiones las prioridades de una persona se contraponen a las de un grupo, se presentan intereses diferentes que ocasionan conflictos de diversas dimensiones. Por ello es importante saber negociar, entendiéndose esta actividad como la búsqueda

de un acuerdo común. En el campo laboral de los egresados de la Facultad de Química, se trabaja con directivos, pares y colaboradores; y no se está exento de la necesidad de negociar; se debe tener la habilidad de tratar con las personas en cada cargo, superior o inferior para tener integración en un equipo de trabajo y poder influir en las decisiones del mismo. Cotidianamente hay que persuadir a otros al tomar decisiones sobre las actividades de un equipo; sobre la secuencia de los pasos para cumplir los objetivos de la empresa (productividad, utilidad, tiempos de proceso o cualquier otro objetivo planteado) o para convencerlos de la importancia de su trabajo. Negociar en el campo laboral no se limita a la labor de vender, incluso desde el momento de solicitar empleo se presenta la necesidad de negociar.

Las ventas de productos químicos y las ventas a la industria en general requieren la capacidad de influir y negociar. Se pueden diseñar novedosos procesos, plantas y equipos; o se pueden formular productos y servicios susceptibles de tener aceptación en el mercado, pero si las empresas no cuentan con personal que además de tener los conocimientos técnicos específicos sea hábil para despertar interés sobre los desarrollos y llevar a cabo una negociación rentable; los proyectos se quedarán en el papel.

¿Porqué Ingeniería en la Negociación?

En este trabajo: “Ingeniería de la Negociación”; el término *ingeniería*¹ se refiere al hecho de “ingeniar”, planear, tomar conciencia y echar mano de

¹ El termino ingeniería se refiere a utilizar el ingenio (del latín *ingenium*) entendido como la facultad del hombre para inventar y adaptarse con prontitud

diversas herramientas del lenguaje y la comunicación entre personas, para llevar a cabo una negociación que derive en ventas.

El ingeniar influencia durante la negociación, se basa en el estudio y observación de todos los procesos que ocurren en la misma y que de alguna manera funcionan, para reproducirlos en diferentes situaciones y encontrar variantes. Para lograrlo se utilizan algunos elementos de la Programación Neurolingüística, PNL (que es un área de estudio complementaria a la Psicología) en la que se han creado modelos de lenguaje y comportamiento inherente al ser humano; que actualmente son utilizados para lograr cambios en la conducta humana y potenciar sus habilidades para el desarrollo de las actividades cotidianas; se ha estudiado que las técnicas de la PNL son también aplicables en el mundo de los negocios; entonces, si se utilizan estos elementos en una negociación se puede tener noción de los pasos correctos a seguir y cuales serán los indicadores que dirán que es tiempo de avanzar en la venta.

Es importante señalar que cualquier estrategia por peculiar que parezca puede funcionar para llevar una negociación que derive en una venta; no se debe olvidar que no hay una “receta” o procedimiento que funcione en todos los casos, quizá lo que en el pasado no funcionó, funcione al cambiar las condiciones externas o la situación de la negociación; pero resulta más eficiente identificar cuando las estrategias no están funcionando para poder cambiar la conducta y hacer cosas que si sirvan; para lograrlo es necesario observar el entorno y observarse uno mismo para adaptarse de forma inmediata.

La “Ingeniería de la Negociación” pretende influir en las decisiones de los compradores y por ende en sus conductas. Para lograr esa influencia se analizará el proceso y la forma en que las personas reciben la información que tiene a su alrededor, cómo es que procesan esa información y en base a ello orientan sus conductas; se revisarán factores que pueden motivar u orientar una decisión.

Para entrar de lleno en materia sobre como “ingeniar” la negociación, primero se establecerán las bases y algunos conceptos propios de las ventas y de la Programación Neurolingüística.

No es objetivo de esta tesis el hacer un análisis exhaustivo ni uso indiscriminado de terminología propia de la PNL como área de estudio; el enfoque particular será el tomar elementos de PNL aplicables a los negocios que complementen un proceso de **compra-venta** y que faciliten llegar al cierre ventas, que suele darse de forma natural en muchas ocasiones.

Esta tesis se dedicará a estudiar la venta en situaciones donde se visita a la clientela; y la relación cliente-vendedor que se debe llevar durante la negociación para que se logre la venta. Este tipo de ventas se puede apreciar cuando un fabricante o distribuidor de productos químicos ofrece sus servicios a los usuarios de esas materias primas por ejemplo. Generalmente este tipo de negocios requieren de visitas a los clientes en sus instalaciones; rara vez se hacen negociaciones en las instalaciones del vendedor.

El alcance de esta propuesta no se limita a las ventas con visita a clientes pues se incluyen técnicas basadas en la comunicación (por lo tanto

inherentes a las diversas actividades humanas), aplicadas a un modelo general del proceso de la venta.

Por lo expuesto anteriormente los objetivos del presente trabajo son:

- Estudiar cómo es que se comunican las personas con los demás y consigo mismas lograr un mejor entendimiento durante una negociación.
- Conocer las etapas que se presentan en el proceso de la venta, para tomar conciencia de ellas y poder dirigir una negociación.
- Presentar una propuesta de cómo influir en las decisiones de los clientes para que se faciliten las ventas que realizan los Ingenieros Químicos y cualquier persona que desee incursionar en las negociaciones; particularmente para las ventas entre empresas que requieren visita a los clientes.

CAPITULO I.

MOTIVACIÓN PERSONAL PARA EL DESARROLLO DEL TEMA: INGENIERIA DE LA NEGOCIACIÓN

Hace ya un par de años al haber aprobado la totalidad de las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Ingeniero Químico, al igual que varios de mis compañeros me di a la tarea de buscar una buena opción de seguir aprendiendo aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera; así ingresé a una empresa dedicada a la distribución de productos químicos, en un inicio como apoyo al área de ventas y posteriormente como Representante de Ventas Técnicas; ahí tuve contacto con Ingenieros Químicos dedicado a “llevar dinero a la empresa” buscando clientes y vendiéndoles productos químicos. Noté entonces que los Ingenieros Químicos dedicados a las ventas además de tener conocimientos sólidos de Ingeniería Química deben saber vender.

Se despertó en mí la inquietud y la motivación por conocer más sobre este tema; por saber si existían estudios “formales” sobre ventas y negocios, que pudieran aplicarse para ser más profesional en esta área.

Revisando la formación académica actual de los Ingenieros Químicos¹, se encuentra que el programa de estudios de la carrera de Ingeniería Química de la Facultad de Química de la UNAM, hace un gran énfasis en la Ingeniería Química como área de formación objetiva, basada en áreas académicas fundamentales como Matemáticas, Física y Química; el programa complementa estas áreas con elementos “auxiliares” de

¹ Plan de estudios 2188 de Ingeniería Química, Facultad de Química UNAM.

Computación, Administración, Economía, Medio Ambiente y Relaciones Humanas. Todo esto acorde con la Misión de la Facultad²:

Proporcionar a la sociedad profesionales de la química con alto grado de competencia, que coadyuven al desarrollo nacional sustentable y contribuyan a una mejor calidad de vida... ...completando tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de habilidades y la capacidad para la innovación.

Entre otras cosas la Facultad de Química busca formar profesionales que satisfagan las necesidades actuales de la sociedad en sus áreas de competencia. La Industria Química por su parte, hoy en día requiere de gente cada vez más preparada para todas sus áreas (producción, diseño, análisis, calidad, administración...)

En la Industria se puede encontrar que los Ingenieros Químicos desempeñan muchas labores del área comercial (área de interés de esta tesis); parte del éxito del Ingeniero Químico en esta área se debe a su manejo de lenguaje técnico, químico e incluso científico; de tal forma que puede poner a disposición de todas las áreas de una empresa, conocimientos propios de la Ingeniería Química. El Ingeniero Químico funciona muchas veces como un “puente” entre diversas áreas de estudio y de trabajo aparentemente desconectadas.

Las empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de productos químicos, o bien las que ofrecen servicios a la Industria Química suelen delegar la labor de las ventas a personas que conozcan los procesos químicos, las aplicaciones de los productos; que sepan “traducir” en

² Misión de la Facultad de Química de la UNAM (Ciudad Universitaria, México DF)

beneficios las características del producto o servicio y que sean capaces de desarrollar estrategias de venta que culminen con la adquisición del producto o servicio de interés. Por esto, las ventas en el área química se suelen llamar “Ventas Técnicas”. Las ventas hoy en día requieren de personal competitivo en dos áreas a la vez; en primer lugar requieren competitividad técnica, y en segundo lugar que se tenga la capacidad de negociar y vender. Se debe notar que cuanto mejor conozca un vendedor su producto, mejor lo vende, porque ese conocimiento aumenta su confianza personal y le permite elegir los mejores argumentos en beneficio de los clientes.

La preparación del Ingeniero Químico cumple y puede exceder las expectativas de conocimientos sobre química, procesos y administración; pero es casi nula al tratarse de desarrollar una estrategia de venta o de cierre en las negociaciones. De aquí el interés por contribuir a la preparación del Ingeniero Químico en los negocios; este trabajo pretende **sumar** conocimientos. La propuesta elemental consiste en saber vender “además de” tener los conocimientos relativos al producto o servicio de que se trate.

Este trabajo de ninguna forma pretende establecer reglas generales para las ventas, ni una secuencia de pasos para llegar a concretar un negocio; si no contribuir en la preparación del Ingeniero Químico que se interese en las áreas comerciales.

CAPITULO II.

BASES PRELIMINARES DE LA NEGOCIACION, Y LAS VENTAS.

1. La Negociación.

Es la evaluación de las cláusulas y concesiones que antepondrán diferentes partes involucradas a la toma de una decisión. En una negociación, los involucrados tienen intereses comunes e intereses conflictivos, *hay que tener muy claro que si se está en una negociación es porque se tienen la autoridad y la habilidad de variar los términos: de dar tanto como de recibir*¹. De una negociación pueden obtenerse acuerdos y desacuerdos con diferentes implicaciones dependiendo del contexto. Entonces: la negociación es un proceso mediante el cual se busca influir en otros a través de un intercambio de ideas; dinero o de algo con valor material.

Todos los seres humanos negocian cotidianamente, algunas veces para satisfacer una necesidad y otras por interés propio². El Ingeniero Químico dedicado a las ventas busca que sus negociaciones deriven en acuerdos que se reflejen en contratos o adquisiciones de servicios o productos.

2. La venta

¹ GONZALEZ, Hugo, *Negociaciones efectivas*, El autor, México 2000, p. 6

² GONZALEZ, Hugo, *ibid.*

“...si tú no sabes lo que realmente vendes, estás perdiendo tu tiempo³”

Para poder vender algo hay que tener la convicción de que eso que se vende sería de utilidad incluso para consumo de uno mismo; pero la convicción no es suficiente para mantener un negocio a largo plazo; en el mercado que es cada día más exigente se puede vender cualquier cosa que sea de mala calidad o que no cumpla con las expectativas del cliente, pero difícilmente se logrará un recurrencia del cliente. Quizá entre las mejores definiciones que se pueden encontrar para aquello que venden los ingenieros químicos está la de “servicio o producto respaldado por el conocimiento técnico y específico”. Cualquier cosa que se pretenda vender deberá ser un satisfactor a una necesidad en el proceso productivo del cliente; dará solución a algún requerimiento.

Es importante mencionar que no hay un método o receta que funcione en todos los casos. Toda venta previamente al “cierre” pasa por un proceso en el cual el comprador toma la decisión de comprar, en este proceso el cliente valora cuál es su necesidad y cuánto está dispuesto a pagar para cubrirla; dependiendo de la naturaleza del producto o servicio a negociar será el tiempo que tarde el proceso; que en ocasiones ocurre muy rápido, como en las ventas de mostrador; en otros casos las negociaciones tardan hasta varios meses.

³ BANDLER, Richard, LA VALLE, John. *Ingeniería de la persuasión. Ventas y negocios, lenguaje y Comportamiento*, Trad. Frida Sacal Galante, Khaos, México, 2003, p. 14

3. El Proceso de La Venta

A continuación se mencionan de forma general (no como regla) algunos pasos comunes tanto en el **Modelo de la Consultoría en Ventas**⁴ como en **El Proceso de Negociación Ganar-Ganar**⁵; que pueden servir de referencia en una negociación. Cualquier modelo del proceso de la venta intenta explicar qué hacer para vender más; la propuesta que se plantea en esta tesis puede ser extrapolada a cualquier tipo de negociación; dependiendo del producto que se desee vender será el tiempo y la atención que se deberá prestar a cada etapa. El Modelo de la Consultoría en Ventas surge de la crisis que vivió la compañía Xerox⁶ en la década de los 80's al comenzar una fuerte competencia con las compañías japonesas; este modelo de venta es solo una parte la reestructuración administrativa, operativa y conceptual de Xerox. Sugiere que sea el cliente quien enuncie todas sus necesidades, y que el vendedor funcione como guía para que el cliente sepa con exactitud qué es lo que quiere comprar; pretende que el vendedor se convierta en un consultor capaz de elaborar un “traje a la medida” del cliente; incluyendo consideraciones éticas y pensando en un proceso continuo. El proceso de la negociación Ganar-Ganar, además de incluir consideraciones éticas, busca que las partes involucradas en un negocio trabajen conjuntamente para obtener un beneficio común y que al final del proceso los actores estén satisfechos con lo convenido. Estos dos modelos son afines en diversos puntos como la actitud de servicio y el

⁴ KEARNNS, David T., *Xerox. profetas en la oscuridad*. Trad. Roberto Hass García. Mc. Graw Hill, México, 1993.

⁵ BRAMS, Steven *La solución ganar-ganar: una nueva técnica de negociación*. Trad. Joseph M. Colomer, Ariel, Barcelona, 2002.

⁵ KEARNNS, David T., *Xerox. Profetas...*

⁶

trabajo conjunto con el cliente; lo que resulta práctico e ilustrativo cuando se presenta la propuesta de vender negociando personalmente, comprador con vendedor.

Etapas en el proceso de la venta⁷:

1. Definición del mercado objetivo. Nicho de Mercado

Antes de planear cualquier venta, el vendedor debe tener bien claro cual será el “nicho de mercado” para su producto o servicio. Esto es una pauta que establecen las empresas, acorde con su **Misión**, su **Visión**, el alcance y penetración que pretenden. Consiste en definir tentativamente: producto, servicio, presentación y condiciones para después buscar los posibles clientes de ese producto o servicio.

2. Búsqueda de posibles clientes.

Este es uno de los pasos que suele requerir más tiempo y más planeación; una vez que se ha definido el mercado objetivo, se procede a reunir información sobre los posibles clientes. En este punto es importante **clasificar** los clientes (por ubicación, giro, potencial, u otro criterio) y priorizarlos para saber el tiempo que se les dedicará y el momento en que se hará contacto con ellos.

Se pueden captar prospectos de diversas formas, por ejemplo: cámaras industriales, revistas especializadas, visitas a parques industriales, interacción con el mercado, Internet y otros medios. Finalmente de esta etapa de prospección se obtendrán listas de posibles clientes; a las que se recurrirá para ofrecer los servicios como proveedor.

⁷ Etapas descritas en los proceso de venta mencionados que se seleccionaron para el desarrollo de esta tesis para lograr un representación unificada.

3. Contacto.

Lo primero que se tiene que hacer es captar la atención del prospecto⁸ y despertar su interés. Si no se tiene su atención realmente se está perdiendo el tiempo. Se dice que para lograr la atención el vendedor debe mostrarse competente, y con esto no se pretende que el vendedor muestre todo su conocimiento sobre la actividad del cliente o prospecto; sino que debe mostrar que su producto o servicio darán solución a alguna necesidad del cliente o que le ayudarán en algo (sea tiempo, costo, seguridad, dependiendo lo que este requiera).

4. Búsqueda de las necesidades de los clientes

Una vez que se tuvo contacto con un cliente y se tiene su atención es importante mantener su interés para poder conocer cuales son sus necesidades, metas y objetivos; para saber las oportunidades de lograr la venta. En este punto se lleva a cabo un reconocimiento mutuo, y es entonces cuando se obtiene la mayor cantidad de información que ayudará a lograr la venta.

5. Orientar la negociación al cierre.

De forma casi simultánea a la evaluación de metas y necesidades se expresan las concesiones a que el cliente está dispuesto; en esta etapa el vendedor debe buscar acuerdos haciendo uso de toda la información previa; debe evaluar las concesiones a que está dispuesto y hacer una oferta que acerque la negociación al cierre.

⁸ BANDLER, Richard, LA VALLE, John. *Ingeniería de la...* p 37

6. Cierre de un negocio

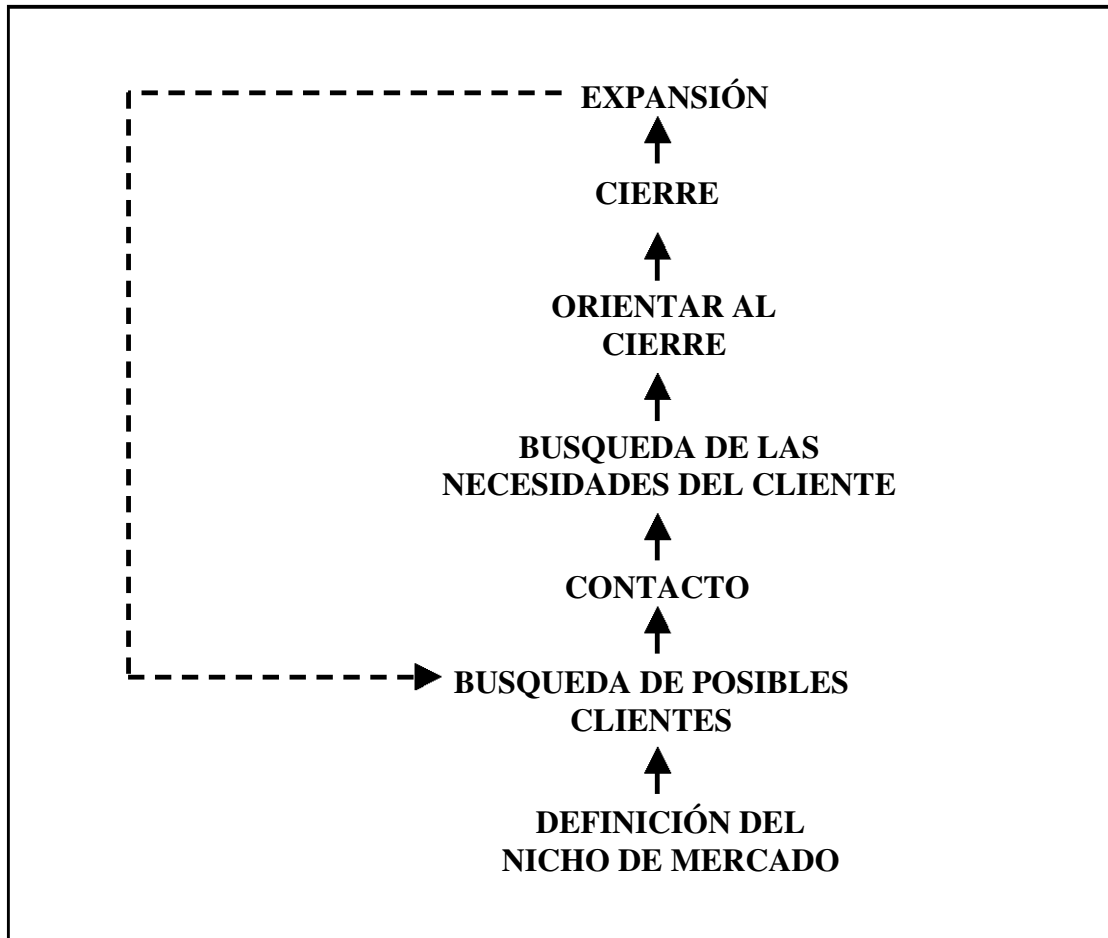
Se entiende como el logro de la venta, que simplemente es un acuerdo comercial; en el que ambas partes obtienen beneficios generalmente se presenta acompañado de un contrato, una orden de compra o un pedido escrito o verbal que mencione claramente que el cliente desea adquirir lo que se le está ofreciendo.

7. Expansión.

Una vez que se ha logrado una venta con un cliente; no sería práctico desechar la oportunidad de expandir esa relación comercial; ya sea expandirla en el número de operaciones, en el tiempo, en el número de productos, o el tipo de negocio. Esta etapa regresa la atención a la segunda etapa; un cliente que ya ha comprado se puede evaluar y conocer nuevamente como un prospecto.

El proceso de la venta no termina con el cierre; debe ser visto como un proceso dinámico que busca la **fidelización** y la permanencia en el largo plazo; incluso se puede pensar en ir más lejos; por ejemplo la captación de más prospectos por recomendación de un cliente satisfecho. El proceso de la venta puede variar en tiempo dependiendo del tipo de producto o del tipo de venta (venta de mostrador; visita a clientes; telemarketing...), pero en esencia estos son los pasos que hay que dar aunque diversos autores los identifiquen con nombres diferentes.

El proceso de la venta⁹



⁹ Representación del proceso de la venta descrito.

CAPITULO III.

CONCEPTOS BÁSICOS DE PROGRAMACION NEUROLIGÜISTICA (PNL)

1. Programación Neurolingüística. PNL

La Programación Neurolingüística (PNL) estudia la **estructura de la experiencia**¹ humana subjetiva; parte del hecho que la visión del mundo de cada persona es subjetiva en función de diversos factores como la cultura, estado de ánimo, prejuicios y otros que constituyen filtros para la apreciación y observación del medio; analiza cómo las personas organizan lo que perciben y filtran del entorno a través de los sentidos; en otras palabras, la PNL estudia cómo es que los individuos se comunican con los demás y principalmente consigo mismos. Este estudio de la experiencia subjetiva se basa la identificación de las estrategias empleadas por las personas para desempeñarse en una actividad o campo determinado, para luego “modelar²” esos comportamientos, y enseñar o “instalar” dichas estrategias a otros para que mejoren su desempeño. De esta forma, la PNL es un área de estudio dedicada al “modelaje” del comportamiento humano.

La PNL se originó como una técnica de comunicación y evolución personal; fue desarrollada inicialmente por Richard Bandler (Doctor en matemáticas, psicología y cibernético) y John Grinder (Doctor en

¹ Entiéndase como experiencia, la interacción del ser humano con su entorno y la respuesta ante éste

² Un modelo es una representación de algo; una descripción de las características de las características esenciales.

psicología y lingüista). Su enfoque inicial fue el análisis de los comportamientos en comunicación y desarrollo personal para elaborar modelos y reproducirlos en situaciones diversas. Si bien la PNL se originó a partir de la observación del trabajo de distintos terapeutas (Virginia Satir, Fritz Perls y Milton H. Ericsson³), y a partir de ello se han elaborado un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten mejorar las capacidades relacionales así como iniciar procesos de cambios personales duraderos; los resultados que se obtuvieron de esos estudios no se limitan a la terapia psicológica o psiquiátrica; pues se identifica a la comunicación y al lenguaje como la base de todos sus modelos, procedimientos y técnicas. Dado que el uso del lenguaje es una característica de la especie humana, y que prácticamente todos los logros del hombre suponen el uso del mismo; se puede pensar en extrapolar las técnicas de la PNL a cualquier actividad humana en cualquier medio (afectivo, personal o profesional)

Las herramientas y técnicas presentadas por la PNL ayudan a revivir o a reorganizar con el lenguaje, las experiencias y recursos para definir y asegurar cualquier resultado conductual deseado. Es decir, la PNL como apoyo a la psicología, permite conseguir las conductas más adecuadas para el logro de los objetivos planteados en contextos diversos.

En el caso particular de esta tesis, interesa el analizar los elementos de la PNL que se pueden utilizar en las ventas y conjugar un portafolio de herramientas para las personas que deseen incursionar en los negocios. La idea de la PNL en las ventas, es ayudar a desarrollar habilidades de escucha activa, recapitulación, empatía y asertividad con los clientes. El desarrollo

³ BANDLER, Richard, La Estructura de la... p 16

de tales habilidades comunicativas pueden mejorar los resultados en imagen corporativa, innovación, negociación, ventas y atención a clientes.

La PNL se basa en que todas las personas programan en su mente desde la infancia, diferentes formas de pensar, sentir, y comportarse. Algunos de estos “programas” son útiles, otros ineficientes. La PNL reconoce que cada individuo se desenvuelve con su propio “mapa del mundo” y por consiguiente usa sus propias estrategias para interactuar con su entorno; el mapa de cada persona puede ser significativamente diferente de otros y todos diferentes de la realidad. Alfred Korybski⁴ postuló que “*el mapa no es el territorio*”, haciendo referencia a la capacidad del hombre para representar cosas e ideas de formas muy diferentes. Este principio hace una distinción entre los mapas del mundo y el mundo mismo y se complementa con otro postulado de Korybski que dice que *no hay dos personas, dos situaciones o dos etapas de un proceso que sean iguales en detalle*⁵. El mapa es una visión individual del mundo, que se basa en mapas internos contruidos a través del lenguaje (en PNL se dice que el lenguaje es un tipo de mapa del mundo que se puede utilizar para resumir o generalizar las experiencias y transmitir las a otras personas) y de los sistemas representacionales. Para comprender mejor como se construyen los mapas del mundo hay que recordar que las experiencias son subjetivas en cada persona; que provendrá de la relevancia que dé a los estímulos externos captados por medio de sus sentidos.

La gente tiene sus estrategias para sentirse motivada, para poner en práctica sus decisiones, para relacionarse, y para experimentar. Las

⁴ DILTS, Robert. *El poder de la palabra*, Trad. Davis Sempau. Ediciones Urano, Barcelona, 2003, p. 31

⁵ *Ibid*

personas operan en el mundo utilizando sus propios mapas: sus valores, creencias, marcos de referencia, intereses, razonamientos; sus propias estrategias, Meta-Programas (filtros perceptuales), historias de aprendizaje y Meta-Estados⁶.

La PNL no es un planteamiento teórico; parte de la observación para construir modelos pragmáticos. La PNL es un complemento para la Psicología.

2. Experiencia

En PNL se entiende como experiencia⁷ el proceso de experimentar, sentir y percibir tanto el entorno como las reacciones personales ante este. *Experiencia Sensorial* se refiere a la información que se recibe por medio de los sentidos; los órganos sensoriales actúan como “filtros” que responden a un intervalo determinado de estímulos. Cada persona enriquece su mapa del mundo en gran medida por sus experiencias; aunque en ocasiones alguna experiencia previa sirve de filtro a otras nuevas. A partir de las experiencias cada individuo crea su mapa del mundo dentro del cual toma decisiones. No hay ningún mapa del mundo “verdadero” o correcto; difieren en su extensión y riqueza; entre mayor cantidad de elementos tengan los mapas de las personas, podrán responder de mejor forma a los cambios del entorno. Parte de la tarea del vendedor consiste en enriquecer el mapa del mundo de su cliente ofreciendo nuevas alternativas y transmitiendo experiencias diferentes mediante el lenguaje.

3. El lenguaje.

⁶ Los términos propios de de la PNL enunciados en este párrafo se detallan adelante.

⁷ DILTS, Robert. *El poder de la palabra...* p 34

De forma general se puede definir al lenguaje como un conjunto de señales que utilizados con un cierto orden proporcionan la capacidad de expresar o manifestar ideas, conceptos y sensaciones; En un sentido más amplio, es cualquier procedimiento que sirve para comunicarse. El lenguaje humano tiene varias características que lo diferencian de las formas de comunicarse de los animales: puede expresarse de forma escrita; puede referirse al pasado, al futuro; entre otras. El lenguaje se utiliza también para representar y revivir las experiencias. En el caso particular de esta tesis, en los párrafos subsecuentes debe entenderse al lenguaje como una característica inherente al hombre, y como una herramienta para representar ideas.

“Tu lenguaje es un entramado de patrones verbales que narran tu historia⁸”

El lenguaje es la herramienta más útil en los negocios; si se desarrolla la habilidad de identificar exactamente el lenguaje que se debe utilizar en cada negociación se podrá:

- Mejorar la calidad de la información intercambiada
- Aumentar el nivel de entendimiento con los interlocutores
- Influir sobre los resultados de una decisión de equipo
- Eludir resistencia al flujo de información

⁸ KNIGHT, Sue. *La PNL en el trabajo*, Sirio, Málaga, 2005, p. 52

Por lo general no se está consiente del proceso de selección de palabras que se usan al comunicarse.

4. Lenguaje y experiencia.

El lenguaje no solo sirve para representar y transmitir experiencias, también sirve para “encuadrarlas”; se puede encuadrar una experiencia por medio del lenguaje cambiando la sintaxis de los enunciados; por ejemplo se puede cambiar la relevancia de las ideas solo con cambiar las palabras que las conectan en una oración.

5. Patrones lingüísticos.

Son una serie de técnicas descritas originalmente por Robert Dilts⁹ que se formularon originalmente para comprender como se puede enfocar la atención a diversas partes de la estructura de una experiencia cuando esta es transmitida por medio del lenguaje. Robert Dilts en particular se ha dedicado a utilizar estos patrones para el cambio de *creencias limitante*¹⁰, con estructura de *Causa-Efecto o Equivalencia compleja*¹¹ siguiendo el enfoque original de la PNL las creencias limitantes son percepciones que impiden a las personas el desarrollo en alguna actividad. En esta tesis se revisarán los patrones lingüísticos para hacer frente a las objeciones de los clientes.

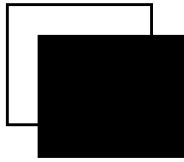
Tomando como ejemplo las expresiones¹²:

⁹ DILTS, Robert. *op, cit.*, p. 265

¹⁰ DILTS, Robert. *op, cit.*, p. 191

¹¹ Estas estructuras se detallarán más adelante al evaluar las estrategias frente a las objeciones

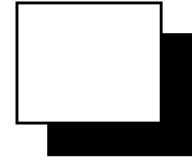
¹² DILTS, Robert. *op, cit.*, p. 38



Hoy hace sol
Pero
Mañana lloverá



Hoy hace sol
Y
Mañana lloverá



Hoy hace sol
Aunque
Mañana lloverá

Se puede notar de inmediato un cambio de énfasis en las frases, al cambiar una palabra conectiva se pueden colocar en diferente plano los componentes de un enunciado. Una misma frase se puede ajustar a diferentes contenidos minimizan la parte positiva o negativa de las experiencias. Estos encuadres de las experiencias influyen en la forma de interpretar situaciones y como se reacciona ante ellas.

Ejemplos:

“Vamos pensando en una fecha tentativa para tu entrega, *aunque* pueda variar”

“Tuve un retraso en mi entrega anterior y ya tomé cartas en el asunto”

Tan solo con el cambio de los conectores “*aunque, pero, y*” se desplaza la atención a una parte diferente de la frase. Los patrones lingüísticos tienen como objetivo modificar la percepción de las experiencias que se transmiten con el lenguaje. A continuación se mencionan los diferentes patrones.

6. Marcos de Referencia¹³

Por marco se entiende en PNL el contexto de una experiencia; el marco establece los límites de la experiencia. Entre los marcos más comunes en PNL se encuentran: el “marco objetivo”, el “marco problema” el marco “como si” y el de “enseñanza frente al fracaso”.

Marco objetivo. Consiste en mantener la atención e un objetivo o estado deseado; cuando se establece este marco permanece una búsqueda constante de los elementos que permitan lograr el objetivo inicial o el estado deseado.

Marco problema. Conduce a centrar la atención en situaciones indeseables y en la búsqueda de las causas, más que de soluciones.

Cuando se aplica un marco objetivo se pueden cambiar las afirmaciones de problemas a afirmaciones de objetivos; o reformular las experiencias en términos positivos. De esta forma todos los problemas pueden ser representados como oportunidades de mejorar. Cuando se formulan objetivos en términos negativos es importante identificar que detrás de una afirmación en un marco problema existe un “estado deseado”, que se puede reformular desde un marco objetivo; de lo contrario la importancia de los problemas y sus causas no llevarán a ninguna solución.

Marco como si. Consiste en actuar como si ya se hubiera alcanzado el objetivo o el estado deseado. Ayuda a previsualizar qué pasaría si...

¹³ ¹³ DILTS, Robert. *op. cit.*, p. 45

Marco enseñanza frente al fracaso. Ayuda a centrar la atención en que todo lo que parece un problema o fracaso es en realidad información valiosa al momento de tener experiencias similares; son elementos que ayudan a no cometer los mismos errores.

La importancia de conocer estos elementos es que se pueden utilizar para ayudar a las personas a cambiar su perspectiva ante las nuevas experiencias y a reencuadrar sus experiencias.

7. Reencuadre.

Reencuadrar implica ayudar a las personas a reinterpretar problemas y encontrar soluciones¹⁴, para lograrlo es necesario poner un marco nuevo a rededor de la experiencia. Existen diferentes formas para reencuadrar las experiencias, por ejemplo:

Cambiar el tamaño del marco. Se refiere a modificar a reevaluar las experiencias en un contexto mayor o menor. Cuando se trata de un contexto mayor se enriquece el entorno de una situación con más elementos que permitan tomar decisiones, o bien cambiando la relevancia en el tiempo; el tamaño del marco que se considera determina en gran medida el significado y la importancia que seremos capaces de percibir.

Cambio de objetivos. Implica formular una afirmación que traslade la atención a un objetivo distinto. Un objetivo concreto crea un tipo de marco que determina todo lo que se percibe dentro de él. El propósito del cambio de objetivo es cuestionar o reforzar la relevancia de las generalizaciones

¹⁴ DILTS, Robert. *op, cit.*, p. 53

Se pueden reencuadrar los diferentes elementos de una experiencia, como son el contexto (enriqueciéndolo, o particularizando) y el contenido (cambiando el nivel de percepción)

Reencuadres: intención y redefinición. Cuando se expresa una frase en términos negativos; generalmente tiene implícita una intención positiva

Reencuadrar el contexto. Consiste en cambiar la respuesta negativa de las personas resaltando que toda conducta es útil en algún contexto.

Reencuadrar el contenido. En PNL, implica explorar la intención que existe detrás del comportamiento humano y averiguar la “intención positiva” de las conductas relacionados al comportamiento problemático.

8. Fragmentación.

“Implica la capacidad de desplazar la atención entre las generalidades y los detalles¹⁵.” Es común que al reencuadrar una experiencia se altere el significado. Fragmentar significa reorganizar alguna experiencia en elementos más generales o más pequeños. Se puede fragmentar de diferentes formas:

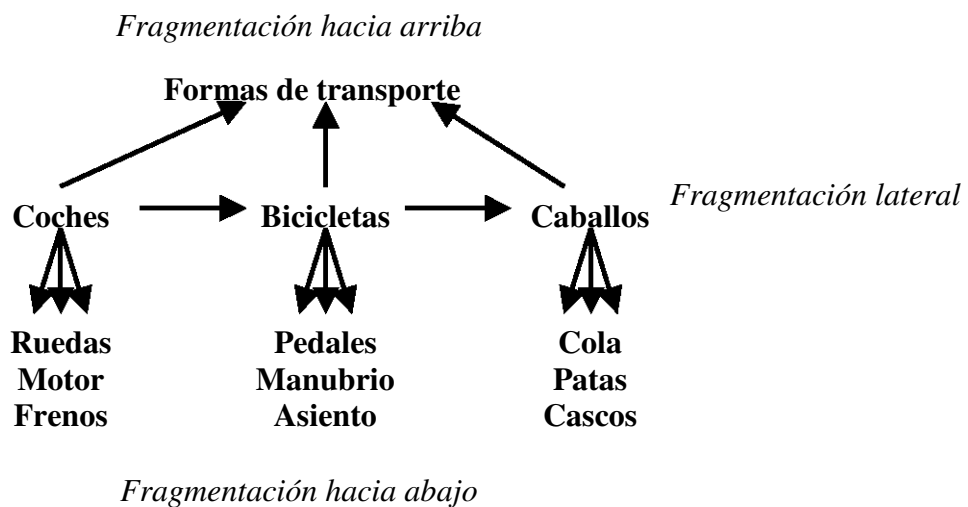
Fragmentar hacia arriba. Significa desplazar la atención hacia un nivel de información mayor, más general; se considera una clasificación mayor. Cuando las críticas no constructivas sean expresadas como partes pequeñas de una experiencia, fragmentar hacia arriba puede proveer una nueva percepción más rica.

¹⁵ DILTS, Robert. *op, cit.*, p. 79

Fragmentar hacia abajo. Consiste en reducir los elementos de un juicio o de una afirmación a fragmentos más pequeños, creando una percepción con más detalle.

Fragmentar lateralmente. Consiste en la búsqueda de analogías o metáforas para comprender mejor una situación en particular.

Formas de fragmentación¹⁶



En ventas, la Fragmentación y el Reencuadre, ayudan a desplazar la atención en la información al presentar los argumentos de un producto o servicio, a presentar analogías, a enfatizar características y enfocar las ofertas en generalidades o detalles. Funcionan también cuando se encuentran objeciones

¹⁶ Imagen análoga a la presentada en: por Robert Dilts en *El Poder de la Palabra* p. 79

CAPITULO IV.

PNL EN LOS NEGOCIOS Y FACTORES QUE MOTIVAN LAS DECISIONES DE LOS CLIENTES

Cuando se negocia se mantiene una comunicación en la cual los involucrados se crean una imagen positiva o negativa de la otra parte según lo que se perciba. Por un lado está la imagen personal, la apariencia; y por otro, está la imagen que se forma a través de la utilización del lenguaje verbal y no verbal. Mediante la correcta utilización de dichos lenguajes se puede conseguir que la otra parte negociadora se cree una imagen positiva y esté dispuesto a comprar, por el contrario, una incorrecta utilización de dichos lenguajes hace que esta imagen sea negativa e interrumpa las negociaciones.

Comenzado con el supuesto de que el comprador tiene las respuestas; se debe buscar facilitar la compra al cliente respetado su forma de pensar, sus recursos, sus habilidades y competencias. Esto lleva a hacer una gran cantidad de preguntas con el fin de comprender las necesidades del cliente, respetando su forma de comprar, en lugar de utilizar forma propia de vender.

Es necesario generar un clima de confianza para poder avanzar en una negociación y para que el comprador tenga menos reservas para compartir la información sobre sus requerimientos. Ayuda el adoptar un estilo similar en Postura, movimientos, ritmo respiratorio, calidad y tono de voz y en el estilo de lenguaje. Para facilitar el intercambio de información y que la comunicación no sea interrumpida se debe adoptar en la medida posible las

conductas del cliente; una vez que se ha establecido sintonía la conversación fluye de forma más fácil; en este punto ya se puede dirigir una plática. El primer objetivo al tener contacto con un posible cliente debe ser el establecer una buena comunicación y tratar de comprender su lenguaje para utilizar uno similar; si se pierde la sintonía se debe buscar retomarla.

1. Los Sistemas Representacionales¹.

El mundo se percibe a través de los sentidos: oído, vista, gusto, olfato y tacto. La información recibida se representa en la mente como una combinación de lo que “filtran” los sistemas sensoriales. A pesar de que prácticamente todas las personas cuentan con los cinco sentidos, se han identificado diferentes “Sistemas Representacionales” del mundo y de la información; esto quiere decir que cada persona le da diferente relevancia a los estímulos visuales (estímulos recibidos por el sentido de la vista); auditivos (con el oído) o kinestésicos (estímulos percibidos con tacto, gusto y olfato). Los Sistemas representacionales son patrones de pensamiento derivados de la importancia relativa de los estímulos percibidos por los sentidos. Los Sistemas Representacionales se clasifican como: Visual (se tiene predilección por los estímulos visuales); auditivo (predilección por los estímulos sonoros) y kinestésico (referente a la conjunción de los estímulos percibidos por medio del tacto, gusto y olfato; los sentimientos entran en este sistema).

2. Características de las personas con los diferentes sistemas representacionales.

¹ KNIGHT, Sue. *La PNL en...* p 28

Visual. Piensan con imágenes. Representan las ideas, los recuerdos y la imaginación por medio de imágenes mentales.

Auditivo. Piensan con sonidos. Relaciona sus recuerdos con un registro de sonidos; los diferencian fácilmente.

Kinestésico. Representan los pensamientos e ideas como sentimientos internos o sensaciones físicas.

Para las personas dedicadas a las ventas es importante conocer su sistema representacional, ya que es el que se usa al pensar y al comunicarse; pero es más importante identificar el sistema del prospecto o cliente; de forma que en su proceso de negociación puedan usar los estímulos que serán más significativos.

3. Identificación de los Sistemas Representacionales².

La persona visual. Para estas personas su imagen es muy importante; en general combinan muy bien su ropa; en una conversación se mantienen en una posición que les permita ver a su interlocutor y la mayor parte del entorno posible; las imágenes son muy importantes para ellos, se puede lograr una buena comunicación con ellos si prepara información en forma gráfica. No es de su agrado el ver objetos fuera de lugar, por lo que su lugar de trabajo estará siempre en el mayor orden posible.

¿Qué suele decir una persona visual?

² KNIGHT, Sue. *La PNL en...* p 31

Desde mi punto de vista....	Entiendo tu punto de vista
¿Vez lo que quiero decir?	Puedo visualizar...
Parece una buena oportunidad...	Veo como aparenta...
¿Es esto claro?	No lo veo bien
Muéstrame....	¿Qué te parece?
Veo que....	Verás con mayor claridad si...

La persona kinestésica. Estas personas pueden mostrar fácilmente sus sentimientos; la comodidad es muy importante para ellos; por lo que no les importará su apariencia si se sienten bien. Les gusta el contacto físico; suelen tener la vista hacia abajo; pueden detectar fácilmente el estado de ánimo de su interlocutor; gustan de interactuar con su entorno a través del tacto.

¿Qué suele decir la persona kinestésica?

Tengo la sensación...	Esto producirá un buen impacto
Percibo...	Estemos tranquilos.
Es un momento duro	
Siento que...	
Parece frío...	

Puedo sentir...
 Presiento que
 Comprendo que sientas de esa
 manera

La persona auditiva. Tiende a ser sedentaria; suele estar interesada en escuchar; puede pasar desapercibidas muchas imágenes; este tipo de personas son sensibles a los ruidos; gustan de la conversación, suelen girar la cabeza cuando se les habla para escuchar mejor; discuten consigo; piensan en voz alta.

Qué suele decir una persona auditiva.

Suena bien	¿Quieres oír más?
Volvamos a hablar	Como te dije...
Dime...	Hablemos para...
Escúchame	Te oigo claramente
Cuando dices esto me molesto...	Discutamos el problema

Identificando el sistema representacional de los interlocutores en una negociación se conoce cuáles estímulos (visuales, auditivos o kinestésicos) les serán de mayor relevancia. La forma en que las personas se comunican es la forma en que procesan la información, de tal suerte que si se utiliza su mismo sistema representacional la información se entenderá claramente. Cuando los vendedores realizan exposiciones en público deben siempre considerar que en su auditorio habrá personas con los tres diferentes sistemas representacionales, por lo que deben preparar su presentación con elementos visuales, auditivos o kinestésicos, para captar la atención del auditorio. El vendedor que desarrolle la habilidad de incluir todos los sistemas sensoriales en su comunicación, podrá influir y persuadir más fácilmente a su cliente o prospecto.

Un buen comunicador utiliza el lenguaje para lograr un clima de confianza y entendimiento, posee la habilidad de adaptar su estilo de

comunicación al de la persona que le escucha. Una forma de lograrlo es involucrar todos los sentidos al pensar, escribir y hablar. Al hecho de incorporar los diferentes sistemas representacionales en la comunicación, identificando las preferencias del interlocutor se le conoce en PNL como comunicación enriquecida. La comunicación enriquecida es importante para captar la atención; despertar motivación y compromiso. Implica la vista, el oído, y los sentimientos de los interlocutores; y este tipo de información facilita el entendimiento

4. Claves de acceso oculares³. Pistas sobre el sistema representacional del interlocutor.

El movimiento de los ojos da pistas sobre el sistema representacional que utiliza principalmente el interlocutor; además de indicar si sus pensamientos son recuerdos (información recuperada de eventos pasados) o información construida producto de la imaginación. Es común que se dé prioridad a la información percibida por alguno de los sistemas, aún así no se debe menospreciar la información que surja de algún sistema secundario.

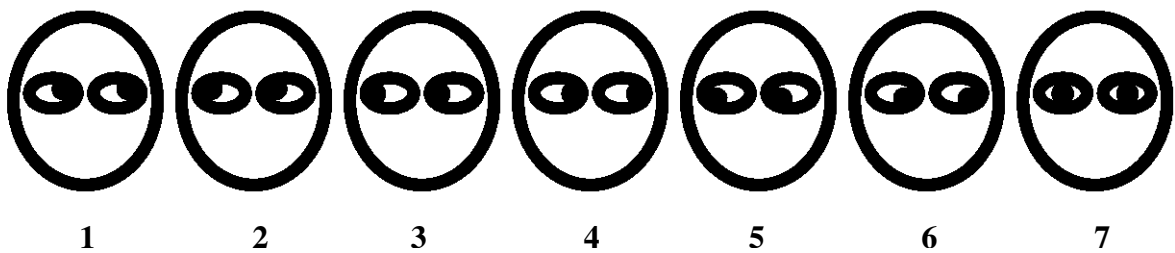
Los movimientos oculares pueden identificarse de la siguiente forma (aún cuando existen excepciones, por ejemplo las personas zurdas que pueden invertir los lados):

1. Arriba e izquierda (de la persona). Para imágenes procedentes de los recuerdos.
2. Arriba y a la derecha. Para imágenes construidas e imaginadas
3. Derecha, hacia un lado. Para sonidos construidos
4. Izquierda, hacia un lado. Para recordar sonidos.
5. Abajo y derecha. Para sensaciones y emociones internas.

³ KNIGHT, Sue. *op. cit*, p.29

6. Abajo e izquierda. Para el diálogo interno.
7. Hacia el frente, sin enfoque. Para imágenes visuales, creadas o recordadas.

Representación de los movimientos oculares⁴



El pensamiento visual siempre se manifiesta con un movimiento ocular hacia arriba o al frente; el auditivo, lateral (a la altura de los oídos) y el kinestésico y los diálogos internos hacia abajo...

En los movimientos de los ojos se distinguen tres etapas al procesar información: la entrada, las operaciones y la salida. La entrada se refiere a la respuesta inmediata e inconsciente que se produce en una persona al buscar información en su mente sobre una experiencia; de forma inmediata la experiencia se relaciona con algún sentido y eso se puede apreciar en los ojos; por ejemplo si la experiencia corresponde a un recuerdo guardado en la mente como una imagen, el movimiento que suscita en los ojos es arriba, a la izquierda. Puede ser que esta imagen se reconstruya con el sistema visual en la etapa de “operaciones” que consiste en reunir en la mente la información relacionada, en cuyo caso los ojos permanecerían en la misma posición; si la salida se genera en el mismo sistema los ojos permanecerán

⁴ KNIGHT, Sue. *La PNL en...* p 30

en esa posición; o bien durante todo el proceso los ojos se moverán continuamente arriba y a la izquierda. Si la experiencia evocada estuviera relacionada en todas sus etapas con el sistema auditivo, el movimiento de los ojos sería simplemente a la izquierda; o bien, si lo estuviera con el sistema kinestésico los movimientos serían abajo, a la izquierda. Cuando se hacen preguntas a un cliente, no siempre su respuesta consiente corresponde a sus experiencias almacenadas; en otras palabras puede ser que sus repuestas se relacionen con experiencias “construidas” o imaginadas; en estos casos el movimiento de los ojos tiende a la derecha, en diferentes posiciones dependiendo del sistema representacional relacionado. Es importante identificar que al hacer preguntas se obtienen respuestas concientes y respuestas inconscientes; entre las segundas se encuentran los movimientos oculares. Al observar los ojos de una persona que quiere acceder a su información almacenada en su memoria, se aprecian movimientos en diferentes direcciones, pero la tendencia general de todos ellos y los puntos específicos donde se llegan a “estacionar” en cada etapa (entrada, operaciones, salida) indicarán con qué sistema representacional se relacionan sus experiencias.

La observación de todo lo que hace una persona (conciente e inconcientemente) permite saber cómo y con cuál sistema de representación sensorial se debe presentar la información, para que sea recibida en su totalidad por la otra parte, ya que al respetar los sistemas representacionales ajenos, se comprende más fácilmente lo que se dice. La identificación de la percepción sensorial de un cliente se convierte en el punto de partida del vendedor para poder planear su estrategia de venta.

5. Metamodelo⁵

Un metamodelo es una representación de una representación de algo; por ejemplo el lenguaje sirve para representar el mundo y las experiencias; por lo que cuando la PNL se enfoca en crear modelos del lenguaje, en realidad de está creando un “metamodelo”

6. Metamodelo del lenguaje

Es un sistema que permite recuperar al instante, la información perdida u oculta en el diálogo; muestra como funciona el lenguaje; conecta palabras y estructura con la experiencia; consiste en completar la información que se transmite con el lenguaje. Los seres humanos utilizan el lenguaje de dos formas; en primer lugar lo utilizan para representar el mundo; lo que equivale a pensar, imaginar o razonar. En segundo lugar se utiliza el lenguaje para comunicar representaciones del mundo; al emplear el lenguaje como un “sistema de representación”, se está creando un modelo.

Se interactúa con el entorno a través de los datos del mapa personal y estas representaciones individuales pueden o no coincidir con la realidad. Los datos de la realidad no acceden directamente al cerebro por medio de los canales sensoriales para construir una representación del entorno, sino que la información del exterior pasa por diversos filtros como la atención, el interés personal, la relevancia subjetiva del tema y otros. De este modo los detalles que llegan a la conciencia o al mapa personal ya difieren de la realidad; por si fuera poco, las personas al comunicarse seleccionan fragmentos de la información, de manera que no se transmite “la realidad”,

⁵ BANDLER, Richard, La Estructura..., p, 214

solo un fragmento de ella. La comunicación incluye subjetividad, prejuicios, valores personales, resulta imprecisa, inexacta y parcial

Noam Chomsky⁶ (gramático), identificó dos estructuras básicas al enunciar la información, a las que llamó “estructura profunda” y “estructura superficial”. Las oraciones o frases que se enuncian con el lenguaje, provienen de una estructura aun más profunda que la “estructura profunda”, pero se hablan habitualmente dentro de la “estructura de superficie”.

Dichas estructuras (profunda y de superficie) difieren entre sí en su riqueza de información y detalle. Tomando como ejemplo la frase:

*La mujer compró un camión*⁷.

Al separar la oración entre sus componentes se obtiene:

/la mujer/ y /compró/ y /un camión/

Posteriormente, se unen las partes en lo que en español suele llamarse “sujeto” y “predicado” de la oración, que en lingüística se les llama constituyentes:

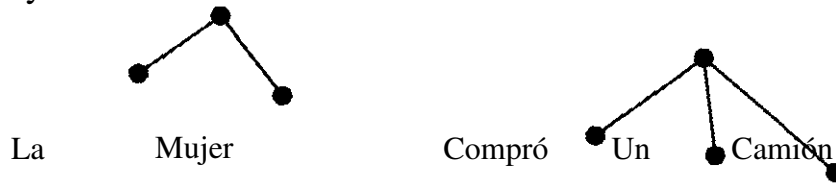
/la mujer/ y /compró un camión/

El modelo que representa estructuras profundas y de superficie utiliza una representación gráfica, en la cual las constituyentes se unen en

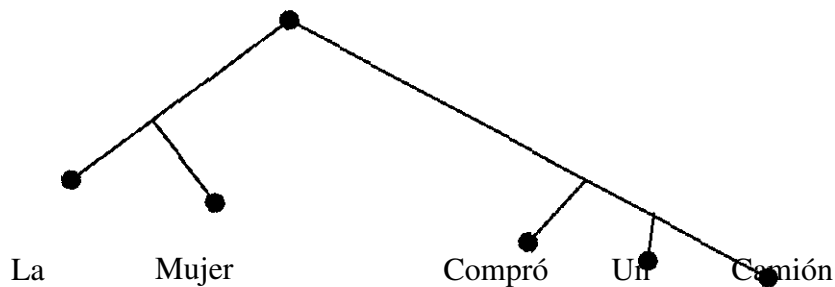
⁶ BANDLER, Richard. John GRINDER, *La estructura de la magia I. Lenguaje y terapia*. Trad. Elena Olivos, Cuatro Vientos Editorial, Santiago (Chile), 1980

⁷ BANDLER, Richard. GRINDER, John *La estructura de la magia I. Lenguaje y terapia*. Trad. Elena Olivos, Cuatro Vientos Editorial, Santiago (Chile), 1980, p 50

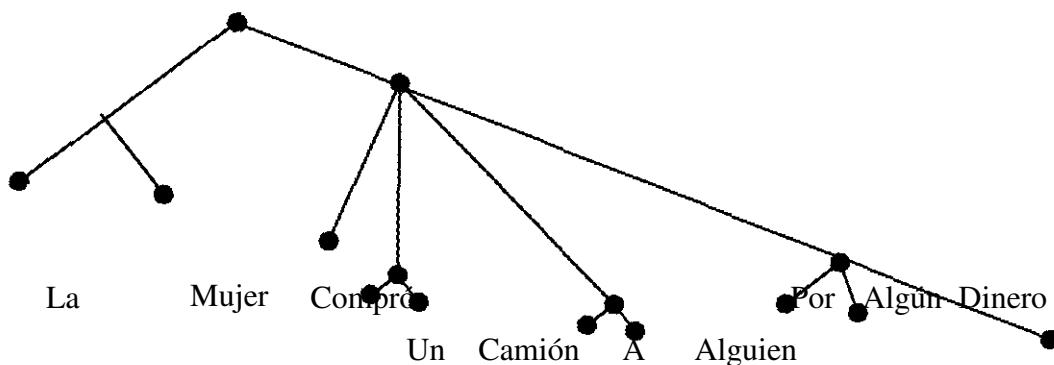
un solo punto o nudo; y las palabras de cada constituyente se unen a su vez en puntos y nudos como se muestra a continuación:



Aquí se muestran los dos constituyentes en una “estructura de árbol”. Al unirlos se obtiene:



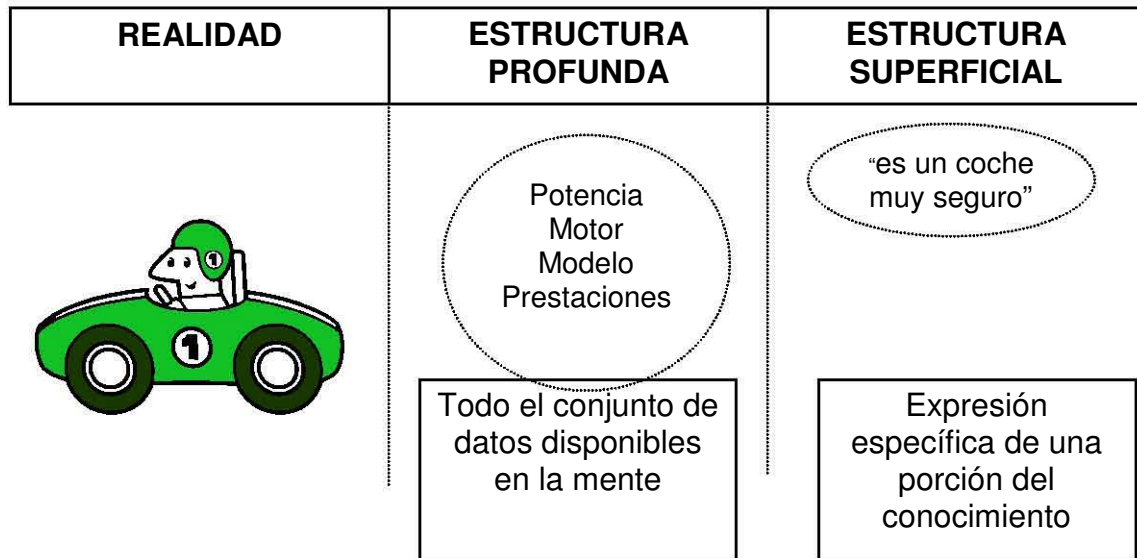
Lo que se conoce como estructura superficial, se puede indagar más información de esta misma oración para tener una forma más completa.



Esta es la denominada “**estructura profunda**”, que reúne más información que la estructura inicial; para llegar a ella se debe indagar sobre todo lo que no se menciona de modo que no haya ambigüedades en las oraciones.

Entonces, se entiende que cada oración puede analizarse en dos niveles, uno superficial y otro con mayor cantidad de información.

Otro ejemplo de estas estructuras puede ser el siguiente⁸:



El paso de una estructura profunda a una de superficie puede seguir alguna de las siguientes vías⁹:

- Generalización
- Omisión
- Distorsión

Generalizaciones. Las generalizaciones consiguen intensificar o disminuir la experiencia. Cuando se expresan generalizaciones se pretende que una experiencia específica represente toda una categoría completa de experiencias; se enuncian con palabras como: nunca, nadie, siempre, y

⁸ Diferenciación entre realidad, estructura profunda y estructura de superficie.

⁹ BANDLER, Richard, op. cit. p 227

otras similares. Las generalizaciones pueden ser útiles, pues cuando se mencionan ideas con este metamodelo se evita de entrada el comprobar la validez de cada elemento ahorrando tiempo, pero en muchas ocasiones se requiere de flexibilidad, pues las generalizaciones son aseveraciones que no dan lugar a alternativas

Omisiones¹⁰. Es un proceso que ayuda a enunciar la experiencia sin todo su detalle; ayuda a “economizar” el lenguaje, algunas veces para omitir información intencionalmente y otras partiendo del supuesto de que el interlocutor cuenta con la misma riqueza de detalles.

En la categoría de Omisiones se reconocen diferentes apartados según la naturaleza de los elementos omitidos

Omisión simple: Omite informaciones, permitiendo que el interlocutor escoja la estructura profunda más adecuada para él. Se suprime información supuestamente innecesaria.

Falta de índice Referencial (Anonimato). No se especifica el sujeto o el receptor de la acción principal que se narra

Omisión comparativa. Se omite el segundo término de una comparación, ofreciendo una información unilateral. P ej. “esto es mejor”

Verbo Inespecífico (Ambigüedad). Muchos verbos proporcionan información confusa, pues existen muchas maneras posibles de

¹⁰ BANDLER, Richard, op. cit. p 223

valorar las acciones que indican, pues las personas tienen diferente nivel de ponderación. P Ej.: herir, dañar, castigar, animar.

Evidencias. Son expresiones que sugieren dejarse guiar por criterios establecidos. P ej. “no cabe duda” “es evidente” “todo mundo sabe”

Distorsiones¹¹. Son básicamente son expresiones que deforman la realidad filtrándola mediante programas preestablecidos; sirven para crear la ilusión de que dos experiencias diferentes están unidas. Pueden incluir omisiones y generalizaciones, pero por carecer de lógica se tratan aparte.

Limitaciones. Se establece una creencia limitadora sin alguna razón que la sustente. P ej. “nunca lo lograré...”

Normas Generales. Son órdenes implícitas en los enunciados. P ej. “hay que”, “debería”...

Indefensión. Es un mecanismo para eludir la responsabilidad personal; sugiere que una persona reacciona pasivamente a diferentes acontecimientos. P ej. “entró en la droga por culpa de sus amigos”

Desplazamiento. Consiste en asignar a terceros la responsabilidad personal. “él me irrita”

Adivinación del Pensamiento. Consiste en suponer que se capta en su totalidad la información que enuncian los demás. Ejemplo: “Sé que preferirías...”

¹¹ BANDLER, Richard, op. cit. p 227

Causa-Efecto. Son estructuras lingüísticas del tipo $X \Rightarrow Y$, en donde los componentes de la estructura superficial no se relacionan realmente. Son expresiones del tipo: “si te mojas te va a dar gripa”

Equivalencias complejas. Es la expresión de consecuencias, basadas en la creencia de que el resultado siempre va a ser el mismo. Son estructuras del tipo $X=Y$. por ejemplo: “está muy preparado, estudió en Harvard” expresiones como esta relacionan consecuencias que no necesariamente corresponden a las causas. Este tipo de expresiones se retomarán más adelante, ya que existen muchas objeciones con esta estructura.

Nominalizaciones. Es la representación de un proceso como un evento (por ejemplo: quizás dentro de unos momentos te darás cuenta de todo está bien). Consiste también en tratar conceptos inmateriales como si fueran tangibles. Ejemplo: Personalidad irresistible.

Entonces, el Metamodelo del Lenguaje es una herramienta que permite examinar con detalle los mensajes que se reciben y los que se emiten, ayuda a completar la información que se pierde con el uso del lenguaje..

Para clarificar los mensajes se debe procurar:

- Encontrar la información perdida en el paso de la estructura profunda a la estructura superficial
- Determinar las distorsiones en función del modelo del mundo de quien emite el mensaje y quien lo recibe

- Descubrir las limitaciones del modelo personal
- Volver a poner a las personas en contacto con su experiencia.

Estos pasos consisten en formular preguntas con la finalidad de examinar el mapa mental del que procede un enunciado, para averiguar si en la estructura superficial se han omitido detalles importantes.

7. Los Niveles Lógicos

El modelo del mundo de una persona es coherente: siempre se puede comprender, incluso si no se quiere adoptar. Está constituido por el conjunto de creencias de esa persona, articulados por una lógica individual. Gregory Bateson¹² ha resaltado la importancia de los niveles lógicos del pensamiento y su mecanismo; señaló que en los procesos de aprendizaje, cambio y comunicación existen unas jerarquías naturales, y que estos diferentes niveles funcionan según reglas universales. Los niveles lógicos son una aproximación al estudio y comprensión de las jerarquías que rigen la mente, la función de cada uno de los niveles de pensamiento es organizar la información del nivel inferior y niveles subsecuentes. Según Gregory Bateson, durante el proceso de cambio y aprendizaje, un individuo ubica sus pensamientos entre dos límites:

- el contexto
- la identidad

Entre estos dos extremos se encuentran:

¹² KNIGHT, Sue, *op. cit.* p 203

- la conducta,
- las capacidades,
- las creencias y valores,

Estas cinco variables generan algunas conductas en las personas. La propuesta de Bateson fue complementada por Robert Dilts¹³, de tal forma que hoy el estudio de los niveles lógicos permite tener una comprensión sistemática del ser humano. Estos niveles se desarrollan a lo largo de la vida, puede ser que se consoliden con el tiempo o que adquieran deficiencias.

Contexto (Ambiente). Este primer nivel lógico se refiere al contexto externo en la realidad en que se vive; se forma este nivel en la búsqueda de que el entorno sea lo más cómodo y armónico posible; dentro del entorno se busca satisfacer las necesidades básicas como comida, vestido y protección; en este nivel es en el que se ejecutan todas las acciones, incluye el entorno laboral, social y familiar. Es un mapa del mundo externo. El sistema nervioso periférico se encuentra muy relacionado con este nivel ya que se reconoce a través de los sentidos.

Comportamientos (conducta). Este nivel contempla las acciones específicas realizadas dentro del contexto. Conductas como hablar, caminar, comer; se aprenden desde los primeros años y se pueden seguir aprendiendo conductas nuevas a lo largo de la vida. En base a la imitación y a la experimentación se pueden dominar diversas conductas. Es un nivel de interacción con el entorno por medio de las acciones.

¹³ DILTS, Robert. *Op cit*, p 95

Capacidades. Son las estrategias, recursos, habilidades y cualidades que se adquieren cuando se toma conciencia de las conductas propias y ajenas para potenciarlas o limitarlas. En este nivel empieza la formación de todo tipo de estrategias mentales; es en este nivel en donde suele actuar con mayor frecuencia la PNL, ya que es donde se producen los bloqueos más frecuentes, y en donde sus efectos pueden ser experimentados de forma fácil. Las capacidades dirigen las conductas. Los problemas que se presentan en este nivel se identifican con preguntas (por ejemplo: ¿cómo...?).

Creencias¹⁴. Son básicamente juicios y evaluaciones sobre uno mismo, sobre los demás y sobre el mundo; son el permiso o motivación para desarrollar las capacidades, y el eje sobre el que se construye la existencia; crean las “estructuras superficiales” de los pensamientos. En PNL las creencias se consideran **generalizaciones**. Este es un nivel con cambios constantes; es la primera referencia para entender el mundo; si las creencias no resultan válidas se genera un estado de insatisfacción. Un cambio de creencia es factible en la medida en que se tome conciencia de que se necesita otra más acorde al entorno.

Se puede definir como “creencias” a aquello que dice quién se es, qué se debe hacer, qué límites y fronteras existen, cuál debe ser el entorno y la relación con él. Como toda generalización, son limitadas y discutibles. Su función no es coincidir con la realidad, las creencias no tiene un sustento concreto que las compruebe. Se pueden “instalar” por medio del aprendizaje o por alguna vivencia. Cuando se tiene una creencia instalada, se actúa como si fuera verdad y eso da fuerza para sacar los recursos necesarios para llevarla a cabo, así se comprueba la creencia.

¹⁴ DILTS, Robert. op. cit. p. 347

Las creencias se construyen todo el tiempo y también se modifican. Las creencias de salud son muy fuertes y funcionan por el peso que se les otorga. Cada quien tiene su sistema de creencias con respecto a la familia, con respecto al trabajo, la salud, la alimentación, el sueño, la herencia y cada aspecto de la vida. En PNL se identifican dos tipos de creencias: las creencias positivas, que son permisos que actúan sobre nuestras capacidades para potenciarlas; y las creencias negativas o limitantes que impiden el desarrollo pleno de las capacidades.

Lo particular de las creencias, que están verbalizadas con “valores”. Estas son algunas de sus características:

- Son ilógicas
- Son rígidas
- Son inobservables (no se ven; se detectan por el lenguaje)
- Tienden a ser inconscientes

Cuando las creencias son limitantes, se pueden identificar con frases como:

- No puedo
- No debo
- No me lo merezco.

En el ámbito de las ventas suele presentarse que los compradores tienen creencias que limitan su apertura a productos y proveedores nuevos, y que impiden la labor del vendedor. Muchas de las objeciones que presentan los compradores están, motivadas por sus creencias; en ventas es muy importante saber manejar las objeciones para poder concretar los negocios; de aquí el interés de conocer cómo y de dónde se generan y qué

se puede hacer ante ellas. Las objeciones inspiradas en las creencias se abordarán más adelante.

Lingüísticamente las creencias tienen dos estructuras básicas¹⁵: “equivalencia compleja” y “causa-efecto”. La primera es una expresión del tipo “A=B” que relaciona experiencias diferentes como si fueran equivalentes la segunda estructura es del tipo “A⇒B”, desplazando la atención a las consecuencias. Un poco más adelante se tratará con mayor profundidad la estructura de las creencias presente en las objeciones de los clientes.

Valores. Junto con las creencias, los valores ayudan a dar sentido a las experiencias; pueden entenderse como aquello que es importante para uno. Entre los posibles valores que motivan la conducta de las personas se encuentran el éxito, elogio, amor, respeto, placer, estabilidad; entre otros. La forma de identificar los valores de una persona es analizando sus objetivos; por ejemplo, quien tenga la meta aumentar los beneficios económicos seguramente está motivado por el éxito financiero, que para él es un valor.

Identidad. Este nivel se refiere a la identidad personal, que se consolida con la edad adulta (a partir de los 20 años aproximadamente). En este nivel están las respuestas a las preguntas sobre uno mismo y los demás. Es la imagen que cada uno tiene de sí mismo; evoluciona, pero siempre se mantiene el sentido de individualidad.

La representación que cada uno tiene de sí mismo influye en los restantes niveles lógicos, en este nivel se ubica la misión personal, que es la representación de lo que se quiere conseguir en el mundo.

¹⁵ DILTS, Robert. *op. Cit. P,157*

Espiritualidad. Es un nivel que generalmente se inicia cuando se han sentado las bases de la identidad; este nivel también se conoce como transpersonal. Es el nivel de trascendencia, donde uno se sabe parte de “algo más”, de un sistema más vasto y donde se está consciente que lo que se haga o se deje de hacer, afecta a otros, aún cuando ya no esté en este mundo.

Existen reglas para la interacción de los niveles lógicos:

- Lo que parece caos en un nivel, en otro puede que trabaje junto con los otros elementos y de forma correcta.
- La función de un nivel consiste en organizar la información del nivel inmediatamente inferior. Por ejemplo, si se pretende cambiar una conducta se debe interactuar en el nivel de capacidades o recursos; generando la motivación, decisión y voluntad.
- Las reglas que rigen los cambios son distintas para cada nivel.
- Un cambio en un nivel superior afectará casi con toda seguridad en puntos diversos de niveles inferiores un cambio en un nivel inferior no necesariamente afecta en los niveles superiores.
- Un nivel mal estructurado es como un soporte ineficiente para un nivel superior
- Para que los elementos de un sistema puedan sobrevivir y evolucionar requieren un cierto grado de flexibilidad

8. Metaprogramas¹⁶.

¹⁶ GUERRERO, Gabriel. *Transformación profunda*. Khaos, México, 2002, p. 284

Un metaprograma es un programa mental habitual que opera en múltiples contextos de la vida de una persona. Los metaprogramas constituyen un conjunto de filtros habituales, sistemáticos y típicamente inconscientes, que condicionan las experiencias; es decir, cómo se percibe el mundo y cómo se interactúa con él. La obtención y el conocimiento del metaprograma de una persona facilitan la comunicación y la inducción. Son conductas que se aprenden inconscientemente y se recurre a ellas en situaciones similares.

Los metaprogramas están determinados por las creencias y los acontecimientos emocionalmente significativos, al conocerlos y ser conscientes de ellos también se pueden cambiar. Dan sentido a recuerdos y experiencias y los estructuran de acuerdo a información acumulada del pasado. Ante cualquier experiencia se recibe la información de acuerdo a los metaprogramas; y de acuerdo al que se maneje, la información será filtrada y sólo una mínima parte de ella llegará finalmente a la consciencia.

Una cámara de video capta todas las imágenes que le llegan; no selecciona; todo lo que este delante de ella se graba. El cerebro, sin embargo, mediante los metaprogramas, selecciona la información que le llega. Todos los sentidos filtran la información que le llega finalmente al cerebro.

Las tendencias o metaprogramas que naturalmente utiliza cada una de las personas son difícilmente alterables. Los metaprogramas son programas sobre las propias conductas; el cerebro humano necesita de estos mecanismos para el aprendizaje. En la mayoría de los casos no se es consciente de estos programas y espontáneamente se analiza la información de acuerdo con parámetros ya dados. Si se conocen y se identifican pueden

ser de utilidad, pero de no ser así se pueden encontrar situaciones en las que no sólo no ayuden, si no que limiten la manera de responder al mundo. Todos los metaprogramas tienen su utilidad, ya sea porque son los más adecuados a un contexto, o como paso previos para la aplicación de otro más idóneo, en cuyo caso se exige ser consciente de los metaprogramas que se han utilizado y de los resultados obtenidos con ellos. Esto permitirá analizar los fallos, realizar nuevas selecciones y ser cada vez más eficaces con las reacciones al entorno

Las diferentes preferencias de metaprogramas entre dos negociadores pueden plantear dificultades de comunicación, ya que son una distinción de los seres humanos para comportarse. A continuación se presentan de forma gráfica los grupos de metaprogramas y se enuncian algunas de las formas de comportamiento propician.

Grupos de Metaprogramas

1. Filtro de interés primario	{	<ul style="list-style-type: none"> a. actividad b. proceso c. persona d. tiempo e. lugar f. cantidad
2. Filtro de orientación al tiempo	{	<ul style="list-style-type: none"> g. Proceso <ul style="list-style-type: none"> i. en el tiempo ii. a través del tiempo iii. entre tiempos h. Enfoque <ul style="list-style-type: none"> i. pasado ii. presente iii. futuro
3. Filtro de dirección	{	<ul style="list-style-type: none"> a. alejarse del dolor b. acercarse al placer
4. Filtro de marco de referencia	{	<ul style="list-style-type: none"> a. Interno b. Externo c. Interno con verificación externa d. Externo con verificación interna
5. Filtro de relación.	{	<ul style="list-style-type: none"> a. igualar b. diferenciar
6. Filtro de respuesta	{	<ul style="list-style-type: none"> a. Proactivo b. Reactivo c. Afrontar d. Eludir e. Opciones f. procedimientos
7. Filtro de convencimiento. Sentidos.	{	<ul style="list-style-type: none"> a. ver b. oír c. escuchar d. leer
8. Filtro de convencimiento	{	<ul style="list-style-type: none"> a. automática b. tiempo c. repetición d. continuo
9. Filtro de respuesta emocional	{	<ul style="list-style-type: none"> a. asociado b. disociado c. metaposición
10. Filtro del tamaño de la información	{	<ul style="list-style-type: none"> a. genérico b. específico

1. Filtro de interés primario¹⁷.

- a. Actividad. Actuar pensar y decidir, con base en las actividades a realizar.

Este metaprograma responde por ejemplo a la pregunta ¿Qué se va a hacer? Organiza, planear, administrar, trabajar, descansar...

Proceso. Actuar pensar y decidir con base en el proceso que se va a realizar; respondiendo a la pregunta: ¿Cómo se hará? Despacio, rápido; qué primero y qué después...

- b. Personas. Actuar pensar y decidir en base a las personas involucradas. En este filtro se identifican los siguientes metaprogramas:

- i. Seleccionar a favor de sí mismo. Los que seleccionan a favor de sí mismos ven las consecuencias de sus actos en sí mismos, en lo que les pueda pasar a ellos y dependiendo de eso actúan.

- ii. Seleccionar a favor de los demás. Los que seleccionan a favor de los demás ven las consecuencias de sus actos en las demás personas y luego de eso toman una decisión.

- c. Tiempo. Actuar pensar y decidir en base al tiempo, ya sea fecha, hora o duración de un evento.
- d. Lugar. Actuar pensar y decidir en base al lugar, ya sea ubicación o espacio físico.
- e. Cantidad. Actuar pensar y decidir en base a la cantidad.

2. Filtro de orientación al tiempo¹⁸.

¹⁷ CARRION, Salvador A. *Técnicas avanzadas de PNL. Curso master*, Mándula, Málaga, 1999. p208

a. Proceso

- i. En el tiempo. A una persona que utiliza el metaprograma “en el tiempo” no le importa ganar o perder tiempo porque al estar dentro de él, no tiene referencia para medirlo y cuando está conversando, suele perder noción de los minutos y las horas.
- ii. A través del tiempo. Una persona que se rija por el metaprograma “a través del tiempo” considera el tiempo desde fuera, como un elemento que interviene en sus relaciones con los demás, de tal suerte que el tiempo es algo que se debe medir y cuidar.
- iii. Entre tiempos. Existen también quienes tienen la capacidad de tomar las dos perspectivas a la vez que son quienes funcionan con el metaprograma “tiempos”.

b. Enfoque.

- i. Pasado.
- ii. Presente
- iii. Futuro

Estos metaprogramas se refieren al tiempo a que hace referencia una persona para dirigir sus acciones; hay quienes consideran el aprendizaje del pasado, los beneficios del presente o las oportunidades del futuro para tomar decisiones.

3. Filtro de dirección ¹⁹.

- a. Alejarse del dolor. Los que se alejan del dolor se fijan en la incomodidad que puede producirles una situación y eso los mueve a actuar.

¹⁸ CARRION, Salvador A, op cit, p 209

¹⁹ CARRION, Salvador A, op cit, p 209

Ejemplo: “*quiero terminar con las fallas de mi proveedor*”

- b. Acercarse al placer. Los que buscan acercarse al placer se fijan objetivos que les den satisfacción y eso es lo que motiva sus conductas.

Ejemplo: “*quiero terminar un proveedor más eficiente*”

4. Filtro de marco de referencia²⁰.

- a. Interna. Los internos se mueven por sus propias decisiones, por ejemplo: nadie necesita decirles que son inteligentes para que ellos así lo sientan.

Ejemplo: “*opté por esta oferta*”

- b. Externa. Los externos necesitan que alguien más les diga una cualidad para que ellos piensen en que la tienen y consultar a otros para decidir.

Ejemplo: “*voy a consultar con el Jefe de Planta...*”

- c. Interna con verificación interna. Decidir en base a criterios propios, verificando antes de actuar con criterios externos.

Ejemplo: “*elegí tres proveedores y presenté las ofertas al Director*”

- d. Externa con verificación interna. Decidir con criterios externos verificando antes de actuar con criterios internos.

Ejemplo: “*en el Departamentote Calidad aprobaron esta materia prima y decidí que la compraré en lo adelante*”

²⁰ CARRION, Salvador A, op cit, p 209

5. Filtro de relación²¹.

- a. Igualar. El igualador busca los puntos en común entre las experiencias nuevas y sus registros.

Ejemplo: *“requiero al menos las mismas condiciones: plazo, calidad, servicio y precio para considerar tu oferta”*

- b. Diferenciar. El diferenciador busca las peculiaridades en cada experiencia.

Ejemplo: *“¿qué me ofreces de diferente?”*

6. Filtro de respuesta.

- a. Proactivo. Las personas proactivas inician la acción sin mirar o esperar a nadie.
- b. Reactivo. Los reactivos esperan a que alguien más inicie la acción y luego inician ellos.
- c. Afrontar. Los que afrontan se concentran en los objetivos
- d. Eludir. Los que eluden se fijan en las barreras.
- e. Opciones. Las personas que se mueven por opciones se fijan en las alternativas y luego siguen la que creen que es mejor.
- f. Procedimientos. Las personas de procedimientos siguen caminos preestablecidos; son sistemáticas.

7. Filtro de convencimiento – Sentidos.

Este es un grupo de metaprogramas relacionados con la percepción del entorno por medio de los sentidos; las personas que los utilizan deciden en función de los que ven; oyen, hacen o sienten; o bien lo que leen. Están relacionados con los sistemas representacionales.

²¹ CARRION, Salvador A, op cit, p 210

8. Filtro de convencimiento²²

Este conjunto de metaprogramas hace referencia a las formas en que las personas se convencen de lo que perciben del entorno para tomar decisiones. Se distinguen las siguientes cuatro formas:

- a. Automática. Implica decidir y convencerse instantáneamente.
- b. Tiempo. Decidir y convencerse después de un periodo de tiempo.
- c. Repetición. Decidir y convencerse después de un número de repeticiones de una experiencia.
- d. Continuo. Decidir y convencerse paulatinamente.

9. Filtro de respuesta emocional²³.

- a. Implicado. Una persona que funciona en modo implicado se sitúa "dentro de la experiencia". Vive y experimenta cada evento desde dentro.

Ejemplo: *“estamos dedicados al cien por ciento en un desarrollo”*

- b. Disociado. La persona disociada considera las experiencias desde fuera; como un evento que interviene en sus relaciones con los demás.

Ejemplo: *“los desarrollos requieren la atención de diversas áreas”*

- c. Metaposición. Consiste en ser capaz de involucrarse plenamente en un tema pero sin perder de vista que el mismo es relativo y se inscribe en un contexto determinado. Es la posición más eficaz en las relaciones personales porque

²² CARRION, Salvador A, op cit, p 210

²³ CARRION, Salvador A, op cit, p 213

consiste en ser a la vez “*la marioneta y el que mueve los hilos*”, el que controla y el que ejecuta.

10. Filtro de tamaño de la información²⁴.

- a. Genérico. Los genéricos se concentran en el aspecto general de una situación; los detalles de las experiencias no los consideran relevantes
- b. Específico. Los específicos se fijan en particularidades de una situación; son minuciosos.

9. Motivadores. Consideraciones para identificar las necesidades del cliente

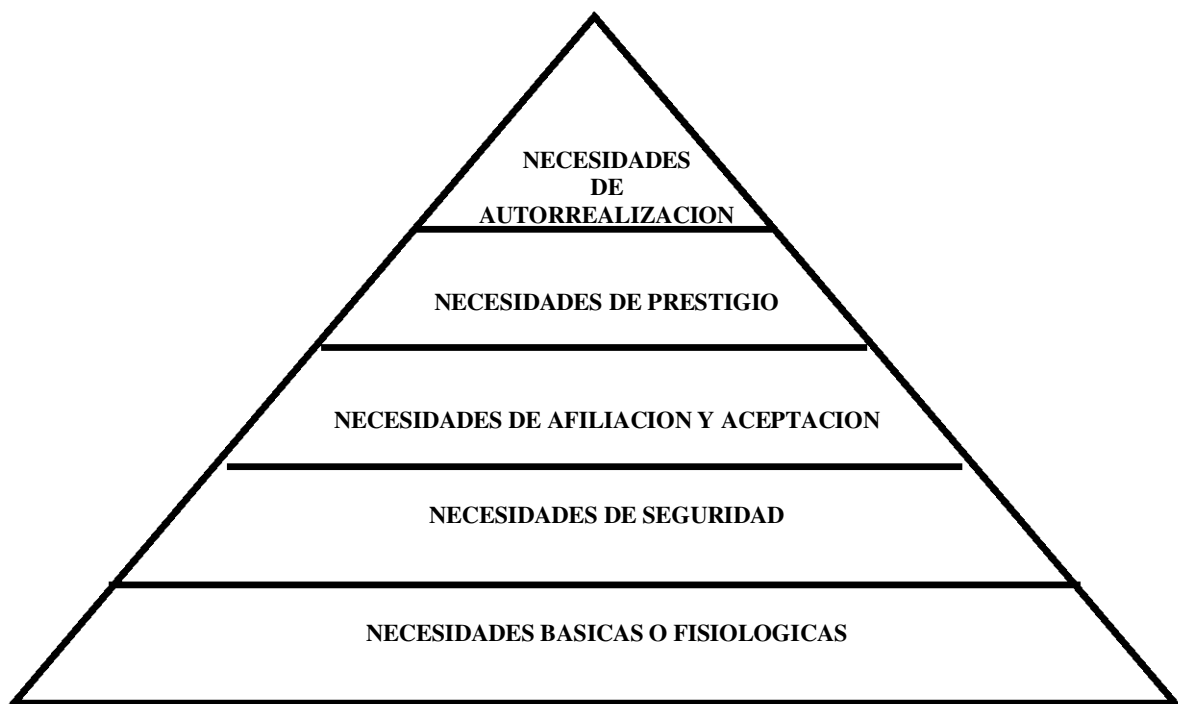
El psicólogo Abraham Maslow, desarrollo dentro su **Teoría de la Motivación**²⁵, una jerarquía de las necesidades que las personas buscan satisfacer. En esta jerarquía se identifican unas necesidades básicas o fisiológicas y otras necesidades llamadas necesidades sociales y personales; el conjunto de estas necesidades motivan el comportamiento; los valores y la realización de cada persona. Dicha jerarquía analizada en un principio para el comportamiento humano se puede aplicar en forma análoga a las necesidades de las empresas. A continuación se describen las necesidades que según Maslow se buscan satisfacer progresivamente:

La Pirámide de Maslow²⁶:

²⁴ CARRION, Salvador A, op cit, p 210

²⁵ MASLOW, Abraham H., *Motivación y personalidad*, trad. Caridad Clemente, Días de Santos, Madrid, 1991

²⁶ Representación gráfica de las necesidades descritas por Maslow



Las necesidades fisiológicas.

Son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire; una temperatura apropiada y otras de las que no se puede prescindir. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le ofrecen a una persona soluciones para dos necesidades como la necesidad de prestigio y el hambre, es más probable que escoja primero el alimento. Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

Necesidades de seguridad

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano tiene la necesidad de asegurar y garantizar que las necesidades básicas estarán cubiertas por un largo tiempo. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros.

Necesidades afiliación y aceptación.

Una vez que se tiene de alguna forma asegurados los requerimientos básicos el hombre busca la aceptación y reconocimiento de sus semejantes dentro de una sociedad.

Necesidades de prestigio.

Realmente se trata de satisfacer el ego.

Autorrealización.

Una vez que se han cubierto las necesidades de los niveles inferiores de la pirámide el hombre busca participar en el desarrollo de otras personas y contribuir a cubrir sus necesidades.

Las empresas son organizaciones que dependen de diversos insumos para subsistir; tiene también diversas necesidades

Analogía de las necesidades humanas descritas por Maslow, y las necesidades de las empresas:

Tipo de necesidad	Ejemplo de requerimiento. Personas	Ejemplo de requerimiento. Empresas
Básica	Alimento, vestido, techo...	Materias primas, infraestructura, personal, energía
De seguridad	Garantizar la obtención de los requerimientos básicos	Garantizar la obtención de los requerimientos básicos
De afiliación	Marcas, lugares y	Afiliación a cámaras

	afinidad por los gustos del común de una sociedad; integración.	empresariales; publicidad en medios específico.
De prestigio	En este punto se satisfacen con holgura las necesidades básicas y las personas buscan diferenciarse del resto.	Especialización y selección exclusiva del mercado a atender. Penetración en el mercado para que se identifiquen los productos y servicios
De autorrealización	Apoyo personal a otros miembros de la sociedad.	Apoyo filantrópico a la sociedad. Contribución al desarrollo de los miembros de la empresa.

El modelo de Maslow ofrece varias claves en el ámbito de la motivación. Si se quiere motivar e influir en las actividades de las personas se debe buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior.

CAPITULO V.

INGENIERÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Hasta este punto se ha hecho una revisión de términos diversos y temas propios de la PNL que serán de utilidad para describir como es que se sugiere entender y llevar a cabo las negociaciones; en lo adelante se hará referencia continua a ellos.

El “ingeniar” una negociación tiene como enfoque fundamental el influir en el cliente para que su conducta favorezca la venta. Con este objetivo en mente en cada etapa del proceso, se presenta la siguiente propuesta tomando como punto de partida:

¿Qué se le debe decir al cliente?; ¿Cómo y cuándo hacerlo?; ¿Qué hacer para vender mejor?

1. Consideraciones de la propuesta de ingeniar la negociación.

Se hará una revisión del Proceso de la Venta con el fin de identificar cómo es que la comunicación y el lenguaje funcionan en los negocios; se plantearán algunos ejemplos breves que hagan evidente los modelos descritos por la PNL. El Proceso de la Venta se evaluará con mayor profundidad partir del Contacto con el cliente; ya que es ahí donde comienza la interacción entre vendedor y comprador. La Definición del Mercado; y la Prospección; son pasos determinantes al plantear una Estrategia de Mercado; por lo que merecen atención especial. En la propuesta que se abordará en lo adelante de se partirá del supuesto de que

el vendedor sabe cuál es su Mercado objetivo y los prospectos con quienes iniciará un Proceso de Venta; se considerarán situaciones de ventas con visita a clientes.

2. Contacto. Planeación y puesta en marcha¹.

Una vez que se ha decidido hacer contacto con un posible cliente se debe reunir toda la información disponible sobre él; por ejemplo, si se quieren ofrecer materias primas para pintura al comprador de una fábrica de recubrimientos; ayuda el conocer o tener noción de cuál es el mercado que atiende esa fábrica, cuáles son sus marcas; qué tipos de pintura elaboran y cuáles pueden ser los volúmenes o frecuencia de las compras. Es necesario atender con todos los sentidos, pues entre más información se tenga del cliente, mejor se podrá orientar la negociación.

Recordando que los negocios se hacen entre personas, resulta indispensable saber el nombre y puesto de la persona con quien interesa negociar; siempre se deberá buscar la atención de quien tome decisiones sobre las compras, ya sea el Gerente de Compras, Gerente de Planta, Director General, Departamento de Calidad, Asistente X; en fin; es con esa persona que decida con quien se tendrá que negociar. A veces el “Proceso de Compra” de una organización tiene varios involucrados, algo para tener en mente es que todas esas personas pueden facilitar o dificultar el negocio

Es común que el contacto inicial se haga por teléfono; cuando esto suceda es muy importante despertar el interés en el cliente por el servicio que se le ofrece y evaluar la factibilidad de una cita.

¹ Se retomarán las etapas del proceso de la venta para aplicar a cada una elementos diversos de PNL

Ejemplo de primer contacto por teléfono:

Vendedor.-Buen día, le llama “Juan Pérez” de la empresa “X” y quiero ofrecer el aditivo “A” y los pigmentos “B y C” para su línea de pinturas “Y”. ¿Con quién puedo hablar para ofrecer mis servicios?

Con esta presentación se están logrando varias cosas:

Se muestra competencia, o conocimiento del tema

Se orienta la conversación

Se busca contacto con quien habitualmente compra en la organización

Las respuestas posibles son variadas pero debe dirigirse el diálogo buscando una mayor atención (sin ella en no se puede avanzar), y al tiempo conocer más sobre los procesos del cliente; en ocasiones se solicita información sobre los productos y servicios antes de conseguir una cita. Resulta práctica la propuesta de anticipar al cliente la información general y tratar detalles de interés personalmente

Primera visita a las instalaciones del cliente.

Incluyendo la presentación adecuada para la ocasión, y la puntualidad como hábitos del vendedor; es necesario en las instalaciones del cliente estar pendiente de todo el entorno, identificar los puestos, nombres y actividades de las personas presentes pues pueden existir personas que influyan en compras, sin ser quienes decidan directamente. Además las visitas a los clientes ayudan a complementar la información con apreciaciones subjetivas como el tamaño de lugar, estado, atención,

organización... Que pueden ser indicios de solvencia, potencial de consumo, entre otras cosas. Cuando hay libreta de registro de visitas se puede ver en ellas quién es la competencia que también visita al cliente; los registros de las personas que se presentan por pagos y otros indicios de la competencia directa. Desde el primer momento que se está frente al cliente se deben evitar las críticas a su forma de trabajar, sus instalaciones, su espacio, el personal; las críticas incomodan al cliente y crean una imagen negativa del vendedor. Es importante saber el nombre de los clientes y las personas involucradas; si tienen dos nombres identificar cuál de los dos prefieren.

En realidad la etapa del proceso de venta denominada “contacto” es solo un instante; que debe aprovecharse al máximo para continuar con una etapa de reconocimiento mutuo.

3. Búsqueda de las necesidades del cliente. Reconocimiento.

Inmediatamente después del contacto en persona, se presenta una etapa de reconocimiento; el cliente se crea una primera impresión positiva o negativa del vendedor; es tarea del vendedor lograr que sea positiva. En este momento la comunicación verbal y no verbal tienen un papel muy importante. El vendedor debe mostrar interés en conocer las necesidades del cliente logrando un clima de confianza que favorezca la conversación, lo cual se logra estableciendo *rapport*², es decir, adoptando las formas en que se comunica el cliente. El *rapport* implica identificar el sistema o sistemas representacionales principales del cliente; saber si se trata de una persona visual, auditiva o kinestésica.

² BANDLER, Richard, Ingeniería de la... *op. Cit*, p- 30

Para lograr ese clima de confianza se recomienda igualar las posturas, movimientos (rápidos, lentos, suaves...), la respiración, el lenguaje, la voz... De modo que el cliente identifique al comprador como alguien que se le parece y por consiguiente le entiende.

4. Negocios identificando los Sistemas Representacionales³.

Como ya se mencionó la Programación Neurolingüística analiza cómo se organiza lo que se percibe por los sentidos; la utilización del canal correcto en una negociación ayuda a mantener una conversación fluida y a apreciar indicadores para avanzar en la misma. Más importante que reconocer el sistema representacional del cliente resulta reconocer el propio, porque la propuesta de ingeniar la negociación implica conocerse uno mismo para variar el comportamiento propio (si así se decide) en función del comportamiento de los demás; cada persona tiene su forma de procesar la información y por consiguiente, de actuar ante diversas situaciones. El trabajo de ingeniar la persuasión no debe enfocarse a cambiar los recursos de la gente para percibir el entorno, sino en aprovechar sus canales de comunicación.

¿Cómo se conoce el sistema representacional propio⁴?

Ya se mencionaron algunas pistas generales para identificar el sistema representacional de las personas con que se interactúa; pero surge la pregunta: ¿Cómo se identifica el sistema representacional de uno

³ KNIGHT, Sue. *op. cit*, p.28

⁴ OJEDA, Luís, *Modelos y técnicas de PNL en la empresa*, El Autor, México 2003

mismo?; la respuesta es simple: analizando lo mismo que debe buscarse en las demás personas (lenguaje, apariencia, conducta, gustos...). A continuación se presenta un breve ejemplo de cómo se puede tomar conciencia del canal de comunicación más usual.

¿Qué es lo primero que viene a la mente al pensar en:

Gasolina?

- a) Una imagen, por ejemplo, una gasolinera.
- b) Un sonido, por ejemplo, el de la máquina que bombea la gasolina al llenar el tanque.
- c) Sensaciones por medio del tacto, por ejemplo, la sensación de la manguera de la bomba al llenar el tanque
- d) Un olor, por ejemplo, el olor a gasolina.
- e) Un sabor, por ejemplo, el de la gasolina (si es que se conoce)

El mejor amigo (a)?

- a) Una imagen, por ejemplo, su aspecto
- b) Un sonido, por ejemplo, su voz.
- c) Una emoción, por ejemplo, los sentimientos que despierta al pensar en el (ella).
- d) Un olor, por ejemplo, su perfume
- e) Un sabor, por ejemplo, alguna comida que se compartió.

Un recuerdo de la infancia

- a) Una imagen
- b) Voces y sonidos.
- c) Sentimientos.
- d) Un aroma, olor o fragancia.

e) Un sabor.

El ejercicio consiste en relacionar el primer pensamiento que se llegue a la mente con alguno de los cinco sentidos o los sentimientos; si la mayoría de las respuestas se relacionan por ejemplo, con la vista; el sistema representacional primordial es el visual, y así sucesivamente. Nótese que los estímulos kinestésicos son la suma de los percibidos por gusto, olfato, tacto y los relacionados con los sentimientos.

Los negociadores visuales⁵

Cuando se está negociando con personas visuales, estas tienen que ver que se le presta atención, necesitan ser observados. De esta manera se facilita el flujo de información y se ayuda a crear una imagen positiva del vendedor. Para ganar su confianza hay que comunicarse con ellos mirándoles a la cara para conseguir que se sientan atendidos y entendidos. Utilizan mucho palabras relacionadas con lo visual, se sienten a gusto cuando se comunican con otras personas que también las utilizan, por lo que cuando se negocie con este tipo de personas se deben utilizar palabras y verbos les son significativos, como; mirar, ojear, percibir, distinguir, advertir, contemplar, presenciar, panorama, claro, oscuro, brillante, observar, reflejar, vista, mostrar.

Para detectar si una persona es visual o no, hay que fijarse en su modo de hablar. Por lo general, hablan rápido, explican muchas cosas al mismo tiempo y no terminan las frases, su tono de voz es alto, piensan en imágenes. Toda negociación puede comenzar por un sondeo inicial donde

⁵ Se retoma la descripción que se hizo en el capítulo III, aplicada específicamente a la conducta y el entorno de los clientes

se tratan aspectos generales. En ese momento se pueden utilizar palabras relativas a la vista para saber si le son relevantes. En el transcurso de la negociación, cuando se estén tratando aspectos importantes para ambas partes se deben introducir temas importantes con palabras y verbos que despierten su atención e interés. En negociaciones visuales en las que hay que hacer una demostración de algún producto o servicio debe hablar en presente, así se consigue que la persona perciba las cosas como accesibles e inmediatas. Es bueno, durante todo el proceso mantenerse a una distancia que permita a la otra parte visualizar todos los movimientos, esto le hace sentirse cómodo. Ayuda el preparar información gráfica

Ejemplos de frases para presentar argumentos ante negociadores visuales:

Quiero mostrarle los beneficios de mi propuesta...

Las ventajas serán más claras si aprecia también las diversas áreas involucradas...

¿Quiere ver más detalles?

Los negociadores auditivos⁶:

Son los que perciben la realidad preferentemente a través del oído; les gusta que se trate tema por tema, para ganar su confianza hay que hacer pausas frecuentes, de forma que escuchen claramente cada frase. Es aconsejable utilizar palabras que describan situaciones de escucha. Son negociadores que para sentirse escuchados necesitan retroalimentación con estímulos sonoros que denoten atención y entendimiento. A la hora de argumentar las variables hay que organizarlas, pues los auditivos tienden a alargar las conversaciones, por lo que se debe mantener el objetivo de la

⁶ Igual que en el caso anterior se retoma la descripción que se hizo en el capítulo III, aplicada específicamente a la conducta y el entorno de los clientes

entrevista bien definido. Ayuda el utilizar palabras como: oye, silencio, repetir, expresar, murmurar, rumor, ruido, escuchar, suena, tono, sintonía

Ejemplos de frases para presentar argumentos ante negociadores auditivos:

Seguramente ha escuchado las peticiones de sus clientes...

Quisiera que oyera mi propuesta...

Suena bastante interesante...

Los negociadores kinestésicos⁷.

Son personas que perciben el exterior principalmente a través del tacto, gusto u olfato, con mucha capacidad de concentración. Para ganarse su confianza se puede demostrar cercanía. Les gusta ir despacio en las negociaciones. Tratan tema por tema con lentitud; no les incomodan los silencios; les gusta saludar de forma amistosa.

En el transcurso de la negociación se deben utilizar palabras que describan sensaciones. Los verbos más utilizados son palpar, tentar, sentir probar, paladear, saborear, satisfacer,

Para cada uno de los sistemas representacionales existe una serie de matices más sutiles, por ejemplo, el color, el brillo, la claridad de una imagen; el tono y el volumen de u sonido o la intensidad de una sensación; entre otros; la riqueza de los sistemas representacionales se manifiesta en la forma de comunicarse y de tomar decisiones.

⁷ Se retoma la descripción que se hizo en el capítulo III, aplicada específicamente a la conducta y el entorno de los clientes

Ejemplos de frases para presentar argumentos ante negociadores kinestésicos:

Siento que es una buena oportunidad...

Tendrá todo el apoyo que requiera...

Es una oferta firme, basada en conceptos sólidos.

5. Claves de acceso ocular. Su identificación y utilidad.

¿Cómo identificar las claves de acceso?

Para identificar las claves de acceso⁸ de un cliente se sugiere primero “calibrar” los movimientos de sus ojos, saber a dónde se moverán al evocar experiencias almacenadas o construidas para cada sistema representacional. Esto se hace con preguntas o frases que puntualizan la respuesta en uno de los cinco sentidos.

Por ejemplo: ¿Recuerdas el color de los ojos de tu madre?

Si bien en la búsqueda de la respuesta a esta pregunta el interlocutor puede encontrar sus sentimientos hacia su madre, la pregunta especifica una submodalidad (color) y una palabra (ojos) relativos al sistema representacional visual. Si la persona tiene la certeza de su respuesta los ojos se moverán arriba y a la izquierda. Notando ese movimiento se sobreentiende que al retomar representaciones visuales de su memoria, los ojos de la persona tenderán a esa dirección. Puede suceder que haya movimientos diversos y no movimientos aislados. Por ejemplo al recordar

⁸ KNIGHT, Sue. *op. cit*, p.28

una voz que es un registro auditivo, se puede acceder a esa información por la imagen de la persona.

Ejemplos de frases para especificar una respuesta en los movimientos oculares:

Registros visuales

- ¿Cuándo fue la última vez que viste un partido de fútbol?
- ¿Quiénes fueron las primeras cinco personas que viste hoy por la mañana?
- ¿Qué anuncios viste camino a tu trabajo?
- ¿Cuál de tus amigos tiene el cabello más largo?

Construcciones visuales-

- ¿Cómo se vería tu recámara pintada de rosa?
- ¿Cómo se deletrea tu nombre al revés?
- ¿En un mapa invertido hacia donde quedaría el sureste?
- ¿Puedes imaginar un elefante con alas?

Registros auditivos.

- ¿Cómo suena el motor de tu auto?
 - ¿Cómo suena tu celular?
 - ¿Cómo se oye la puerta de tu recámara?
 - ¿Recuerdas la voz del pato Donald?
- Tararea tu canción favorita (recuerdo auditivo).

Construcciones auditivas.

- ¿Cómo se oirían diez personas gritando al mismo tiempo?
- Imagina tu canción favorita cantada por “ardillitas”

Registros kinestésicos.

- ¿Recuerdas el olor del amoníaco?
- ¿A qué huele tu loción preferida?
- ¿Qué mano tienes más fría en este momento?
- ¿Hacia qué lado giras la llave para abrir la puerta de tu casa?

Construcciones kinestésicas.

¿Qué sentirías si te pincharas un dedo?

¿Te imaginas el calor que debe sentir un bombero, mientras apaga un incendio?

Este tipo de preguntas son las que ayudarán a percibir las claves de acceso ocular de los clientes, una vez que se conozcan se sabrá también la veracidad de la información que proporcionen.

Cuando se haya identificado el sistema representacional del cliente, que es su canal de acceso a la información, se habrá identificado el primer gran filtro a la información. Un segundo filtro para la información que se presenta a los clientes se puede explicar con el metamodelo del lenguaje: ¿Qué hace el cliente con la información que recibe?, hay una pérdida inmediata de detalles al “economizar” en información. Para evitar que pierdan aspectos importantes del producto o servicio de interés se debe identificar el proceso por el que el cliente retoma la información en forma de estructuras superficiales.

No se deben “clasificar” a los clientes como visuales, auditivos o kinestésicos; pues los Sistemas Representacionales funcionan como canales de comunicación preferentes; si se estableciera que un cliente es una persona exclusivamente visual por ejemplo, se estaría desechando la oportunidad de complementar el intercambio de información por medio de otro Sistema Representacional, como el kinestésico.

Aplicaciones de las claves de acceso. Ejemplos:

Al hacer la pregunta:

¿Qué precio te ofrecieron para este producto?

Hay que atender la respuesta verbal y la no verbal. Si por ejemplo responde:

El precio fue 1.2 USD/Kg

Si el movimiento de los ojos es a la izquierda; esto quiere decir que buscó la respuesta entre sus registros auditivos, quizá la voz de su proveedor al mencionar el precio.

Respuesta inconsciente.  Los ojos se mueven a la izquierda: búsqueda de registros auditivos.

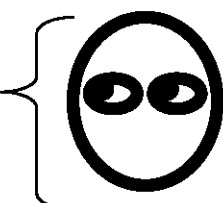
Al obtener una respuesta proveniente de los recuerdos, es muy posible que sea verdad. Como la respuesta se relaciona con el oído, entonces para ese cliente los estímulos sonoros son importantes; una forma de responder para despertar su interés sería:

Quisiera que escucharas mi oferta

Si la misma respuesta.

El precio fue 1.2 USD/Kg

Está acompañada de un movimiento de los ojos arriba a la derecha; entonces corresponde a una construcción visual; el cliente imagina que vio el precio (en una cotización por ejemplo); o que vio a su proveedor dar le el precio. En este caso puede asumirse que no es verdad lo que está diciendo, pues su comportamiento involuntario indica que no contaba con esa información.

Respuesta inconsciente.  Los ojos se mueven arriba a la derecha: búsqueda de construcciones visuales

Una forma de responder haciendo referencia al sistema representacional que utilizó en su respuesta y sin contradecirlo sería:

Si observas bien mi oferta, notarás que difiere de la que tienes, quiero que aprecies los beneficios adicionales.

La forma de confirmar la veracidad de las respuestas y el sistema representacional de referencia es preguntar detalles de su respuesta; por ejemplo:

- ¿Desde cuándo tienes ese precio?
- ¿Has confirmado recientemente?
- ¿Cuál es la presentación que te ofrecen?
- ¿Dónde te entregarían el producto?
- ¿Qué plazo de crédito te dan?
- ¿Tienes cotización?

Las preguntas relacionadas a sus respuestas también generan repuestas inconscientes; generalmente en ellas se mantiene la tendencia de la respuesta inicial hacia construcciones o recuerdos.

6. Identificación de necesidades, objetivos y objeciones del cliente. Metamodelos⁹.

Durante la entrevista con el cliente se obtiene una gran cantidad de información; parte de esta transmitida por medio del lenguaje. Como ya se

⁹ Como ya se mencionó, la información suele expresarse como estructuras superficiales; en esta parte se tratará el cómo recuperar la información que no mencionan los clientes para llegar a la estructura profunda

mencionó, la información al ser procesada en la mente y reestructurada con el lenguaje, es susceptible a sufrir modificaciones; el vendedor debe llegar a la Estructura Profunda de todo enunciado referente a necesidades, objetivos y objeciones del cliente. Al final toda esa información ayudará para dirigir la negociación hacia el cierre.

Llegar a la Estructura Profunda de todo lo que enuncia el cliente para completar la información implica identificar los Metamodelos del lenguaje que se están aplicando.

Estrategia frente a las omisiones.

1. escuchar la frase comunicada por el interlocutor (estructura superficial).
2. identificar las acciones de dicha frase.
3. determinar si tales acciones pueden suceder en un contexto más pleno.
4. formular preguntas pertinentes para completar la estructura de la frase. (¿Quién? ¿Qué? ¿Para quién? ¿comparado con qué?...)

Ejemplos

1. *“he detectado precios más bajos...”*

Estrategia frente a las omisiones¹⁰

¹⁰ Representación gráfica de cómo llegar a la estructura profunda

Paso 1. Estructura Superficial

He detectado precios más bajos

Acción clave:

Detectar precios

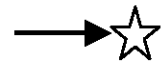
Paso 2



Paso 3

Enriquecer el contexto: extraer la mayor cantidad de información sobre las necesidades y la competencia.

- ¿Ya se conoce la competencia?
- ¿En otras negociaciones se han encontrado indicios de precios más bajos?
- ¿Es factible que alguien más pueda ganar el negocio?
- ...



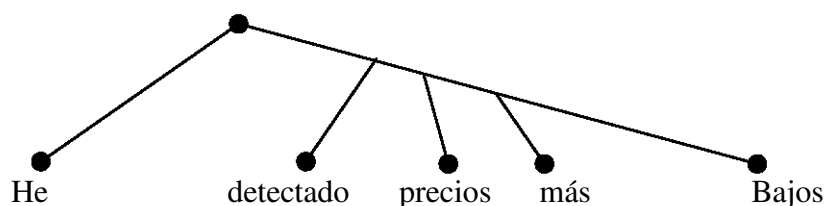
Paso 4



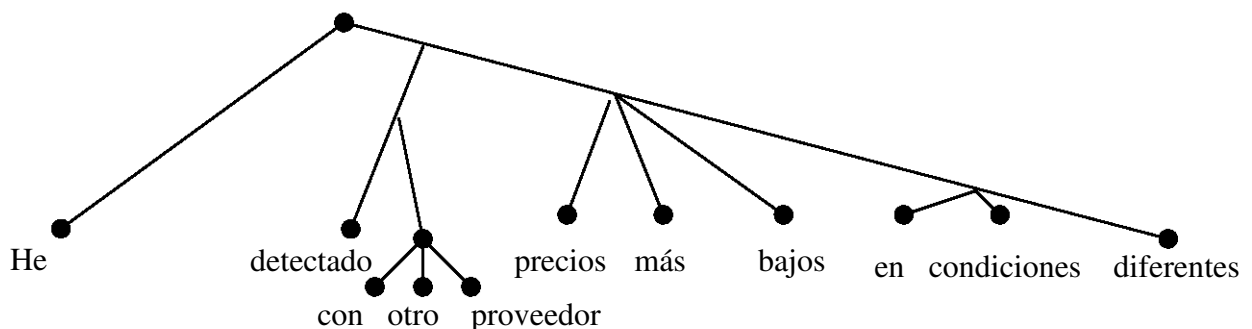
Completar la estructura profunda:

- ¿Qué precios?
- ¿Más bajos que cuál?
- ¿Para qué producto en particular?
- ¿En qué condiciones?

Estructura superficial.



Posible estructura profunda.



Resultado. El obtener toda la información relacionada con la estructura superficial mencionada por el cliente proporciona los parámetros de comparación de que dispone. Se conocen mejor sus expectativas.

2. *“mis políticas no me permiten...”*

Preguntas para completar el la Estructura Profunda:

¿Qué políticas? ¿Referentes a qué? ¿Qué sí te permiten?

3. *“necesito proveedores que me saquen de apuros”*

Preguntas para completar la Estructura Profunda:

¿A qué tipo de apuros te refieres?

¿Cómo pueden sacarte de apuros?

Específicamente, ¿Qué esperas de ellos?

Estrategia frente a las generalizaciones.

1. escuchar la frase comunicada por el interlocutor (estructura superficial)
2. identificar el término que se incluye a una categoría quitándole su individualidad.
3. comprobar si las acciones indicadas (verbos) son específicos.
4. formular preguntas para completar la estructura.
 - a. Específicamente ¿Quién?; ¿Qué?; ¿Dónde?; ¿Cómo?...
 - b. ¿Nunca?; ¿Nadie? ¿Siempre?

Contraejemplos (buscar excepciones a la generalización:

¿Alguna vez has tenido la experiencia contraria?

¿Conoces algo que no sea así?

- c. ¿Qué te lo impide?

¿Qué ocurriría si...?

Ejemplos:

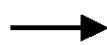
“solo puedo comprar con plazo de 90 días”

Estrategia frente a las generalizaciones¹¹

Paso 1. Estructura Superficial

Solo puedo comprar con plazo de 90 días

Término clave:
compras
Paso 2



Paso 3
Especificar acciones.
En la generalización se
contempla toda adquisición de
bienes y servicios



Paso 4



Completar la estructura profunda:

- ¿existe algún proveedor que te dé un plazo menor?
- ¿aplicas este plazo a todos tus insumos?
- ¿cuándo fue la última vez que compraste pagando por anticipado?
- ¿Qué pasaría si no tuvieras ese plazo?

Resultado. Se encuentran las excepciones y las condiciones en que su generalización no es válida; se resta fuerza a sus juicios.

Ejemplo:

No haré validaciones de materias primas nuevas hasta el siguiente año¹².

¹¹ Recuperación de la estructura profunda a partir de una generalización

Preguntas para completar la estructura profunda:

¿Qué implica para ti una validación?

¿Cómo decidieron parar en este punto?

¿Porqué esperar hasta el siguiente año?

¿Has hecho validaciones fuera de los periodos de prueba?

¿Qué debe pasar para que hagas una validación?

Estrategia frente a las distorsiones¹³

1. escuchar la frase comunicada por el interlocutor (estructura superficial)
2. identificar la lógica de las frases.
3. preguntar buscando opciones o información específica, dependiendo si incluye una generalización o una eliminación.

Ejemplo.

“ya sabes de lo que se trata, reducir costos y aumentar beneficios...”

Estrategia frente a las distorsiones¹⁴

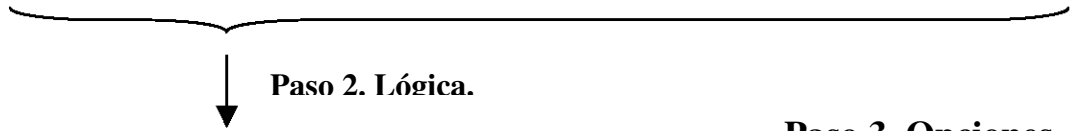
¹² En la industria farmacéutica es común que se tengan periodos definidos de validación para materias primas y proveedores

¹³ Las distorsiones con estructura de Equivalencia Compleja y Causa-Efecto se analizarán aplicando los patrones lingüísticos para el manejo de objeciones.

¹⁴ Recuperación de la estructura profunda a partir de distorsiones

Paso 1. Estructura superficial:

Ya sabes de lo que se trata, reducir costos y aumentar beneficios...



Paso 2. Lógica.

- ¿Hay congruencia en la frase?
- ¿Sus diferentes términos realmente se relacionan?
- ¿Qué pasa en un contexto más amplio?

Paso 3. Opciones.

- ¿qué beneficios deseas aumentar?
- • ¿cómo pretendes disminuir costos?
- ¿cuáles es tu costo objetivo?

Resultado.

Esta distorsión en particular corresponde a la lectura del pensamiento. El cliente presupone que el vendedor conoce sus objetivos por completo. Para obtener la estructura profunda es necesario primero especificar los elementos mencionados.

Ejemplo:

Un proveedor que entrega a tiempo es un proveedor confiable

Preguntas para completar la estructura profunda:

¿Cómo mides que te entregan a tiempo?

¿Cuánto producto deben tener en bodega para poder entregar a tiempo?

¿Qué pasaría si se retrasara?

Metamodelos más frecuentes¹⁵

¹⁵ Esta tabla resume las estrategias para recuperar la estructura profunda de los metamodelos más comunes

EJEMPLOS DE ESTRUCTURAS SUPERFICIALES Y COMO COMPLETARLAS			
ME TAMODELO		PRGUNTA/DESAFÍO	OBJETIVO DEL DESAFÍO
Omisión	Falta de índice referencial. Sujeto no especificado. “mis proveedores habituales tienen buenos precios”	¿Qué proveedor específicamente?	Especificar a quien se refiere se refiere la afirmación
	Omisión simple El elemento clave de la frase es omitido de la estructura de superficie. “tengo mis dudas”	¿Qué dudas específicamente?	Recuperar el elemento que ha sido omitido. Delimitar ese elemento si es que se trata de un problema
	Omisión comparativa. Falta la referencia con que compara la estructura de superficie “esto es mejor”	¿Específicamente, mejor que qué? ¿Comparado con quién?	Identificar y especificar el elemento ausente de la comparación
	Verbo inespecífico Verbos que no definen una acción “él me fastidia”	¿Cómo es que te fastidia?	Eliminar ambigüedades, definir la acción
Generalización	Cuantificador universal. Exagera la generalización “los distribuidores siempre dan más caro que los fabricantes”	¿Siempre? ¿Alguna vez has obtenido un precio inferior con un distribuidor?	Encontrar los ejemplos que rompan la generalización
Distorsión	Normas Generales Limitan las posibilidades “debo mantener los proveedores actuales”	¿Qué pasaría si cambiaras de proveedor?	Identificar las causas de la limitación

Los objetivos y las objeciones de los clientes suelen mencionarse como estructuras superficiales; se requiere indagar con preguntas específicas para conocerlos completamente. Identificar los metamodelos con que se pronuncian las objeciones proporciona la solución a las mismas debido a que las aseveraciones con estructuras superficiales pueden “disolverse” fácilmente. Existe otra estructura de las objeciones que se abordará un poco más adelante.

Estos “retos” a frases dichas por el comprador no solo sirven para especificar información y desafiar objeciones; al hacer preguntas directas se obtiene una respuesta inconsciente en el cliente, que se relaciona con la representación sensorial que le da cada frase, objeción u objeción. Los movimientos de los ojos indican si se le da una representación visual, auditiva o kinestésica; al mismo tiempo indican si las respuestas corresponden a recuerdos (hechos reales), o construcciones (producto de la imaginación).

El paso de una estructura profunda a una de superficie y viceversa, puede ser representado gráficamente como en el ejemplo de la omisión.

7. Contexto de la negociación

El contexto resume todas las condiciones del entorno ajenas y propias al cliente que hay que considerar al negociar; de otro modo se puede dedicar tiempo y esfuerzo a preparar propuestas fuera de su realidad; aunque las ofertas pudieran ser un satisfactor a sus necesidades sería muy difícil concretar la venta con esa oferta. Por ejemplo se puede acordar un precio unitario muy atractivo para un producto, al tratarse de una cantidad A; pero quizá la capacidad de compra del cliente sea mucho menor. Reconocer el contexto del cliente no solo implica preguntar sus necesidades; también hay que conocer diversos factores que pudieran ser un motivador para que se cierre el negocio.

Al hacer un reconocimiento del entorno se debe investigar quienes serán las personas involucradas y centrar en ellas la atención, identificando necesidades metamodelos y motivadores.

Preguntas para puntualizar el ámbito de operación percibido por el cliente:

- ¿Cuál es la de aplicación de sus productos?
- ¿Quiénes son sus proveedores?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Qué dificultades se les presenta frecuentemente?
- ¿Qué proyectos tienen actualmente?
- ¿Cuáles son tus costos objetivos?
- ¿Qué áreas de tu empresa se involucran directamente en las compras?
- ¿De quién dependen las decisiones en este departamento?

8. Motivadores del cliente¹⁶

Siguiendo la analogía presentada de la Pirámide de Necesidades de Maslow, se puede saber a que tipo de necesidad se pretende satisfacer. Se puede negociar para satisfacer necesidades de cualquier nivel de la pirámide pero es conveniente tener precisión sobre el significado del producto o servicio en el cliente.

Necesidades básicas. Se puede resumir como todo lo que hace que funcionen los procesos de cliente; infraestructura e insumos; todo aquello que resulta imprescindible. En las empresas que invierten gran parte de su tiempo en satisfacer estas necesidades es común que todo lo necesiten con urgencia, y que el punto de negociación sea precio. En estos casos el vendedor debe mostrar diversas características que hagan su propuesta más valiosa y que no solo cubre las necesidades básicas.

Ejemplo. “Te ofrezco este producto con entrega inmediata; además evitas pagar transporte y tienes el respaldo técnico necesario.”

¹⁶ Las necesidades de los clientes motivan muchas de sus acciones

Necesidades de seguridad. Como su nombre lo indica es la búsqueda por garantizar el abasto de insumos y el funcionamiento de la infraestructura. En este caso se pueden ofrecer ventajas competitivas en calidad y servicio. Las empresas que atienden estas necesidades han comprendido que existen costos adicionales por no tener los insumos en tiempo y forma. A estas empresas hay que ofrecerles garantías

Ejemplo. “con una programación tentativa te garantizo inventarios suficientes para tus consumos”

Necesidades de afiliación y aceptación. Tomando nuevamente como ejemplo una empresa dedicada a la fabricación de pinturas, un satisfactor a esta necesidad sería la afiliación a una cámara de productores de recubrimientos; en ese momento se busca la aceptación dentro de un gremio de empresas similares. En estas empresas el vendedor debe buscar ser reconocido como parte de ese grupo de personas competentes en el área de interés del cliente.

Ejemplo. “esta tecnología solo se comparte en nuestro gremio”

Necesidades de prestigio. Cuando un cliente busca satisfacer necesidades de prestigio no se conforma con insumos e infraestructura que solo funcionen; busca también que tengan un “valor agregado”, que puede ser calidad, reconocimiento en el mercado; o bien que su producto y servicios lo coloquen como un modelo a seguir.

Ejemplo. “mis servicios contribuirán a que tu empresa sea líder”

Necesidades de autorrealización. En este punto se sobreentiende que las necesidades anteriores ya han sido cubiertas. Las personas que buscan autorrealización buscan el apoyo a otros para que también cubran sus necesidades; se puede también pensar en la labor de distintas empresas por el desarrollo de sus trabajadores y por contribuir en la sociedad.

Ejemplo. “Al igual que a ti me preocupa el bienestar de tus trabajadores”

También se puede indagar a qué Nivel Lógico en el modelo del mundo del cliente corresponde el producto o servicio que se le ofrece. De esa forma se conocerá qué puede motivar la compra y cuáles serán los criterios de selección en el cliente.

Criterios y Niveles lógicos. Su aplicación en Ventas.

Los criterios¹⁷ de selección del cliente estarán motivados por una necesidad, quizá representados con un Metamodelo; y harán referencia a la representación sensorial del cliente. Cualquiera que sea el producto que se vende, se deben descubrir los criterios de selección del cliente y relacionarlos con los niveles lógicos, o bien con su rol dentro de una empresa.

Como ya se mencionó las personas ubican los pensamientos que rigen sus conductas entre dos extremos; por un lado el contexto (todo lo externo) y por otro su identidad. Cuando un producto ofertado se identifica como parte del contexto, el cliente podrá elegir entre cualquier opción, pues serán cosas que estén fuera de su persona. Interactuar con este nivel lógico quizá no sea productivo ya que la relevancia que dé el comprador será baja.

¹⁷ DILTS, Robert. *op. cit.*, p. 102

Para despertar el interés del cliente hay que presentar las ofertas de forma que se relacionen con su persona o con su rol en una empresa; de ser posible hay que ofrecer producto y servicios que se relacionen con su identidad.

Ejemplos:

“Esta materia prima diferenciará tus productos de forma que...”

“Además de ser tu proveedor seremos en realidad tu socio comercial”

“Podemos trabajar conjuntamente en desarrollos exclusivos”

Niveles lógicos.	
Nivel.	Percepción del cliente.
Contexto	Todo lo que está en el entorno y no tiene interés en conocer. Ejemplo: “ <i>Existen diversos proveedores...</i> ”
Conductas	Todo lo que está en el entorno y él toma la decisión de acceder a ello. Ejemplo: “ <i>tuve contacto con un proveedor que no había tratado</i> ”
Capacidades	Todo aquello a lo que recurre por así convenir a sus intereses. Ejemplo: “ <i>seleccione a este proveedor</i> ”
Creencias y Valores	Todo lo que usa de forma cotidiana sin ser consciente del porqué. Ejemplo: “ <i>este es un proveedor confiable</i> ”
Identidad	Todo lo que considera como parte de él. Ejemplo: “ <i>es mi proveedor</i> ”

Niveles lógicos

¿Que busca un cliente al contratar a un proveedor de bienes y servicios?

Los clientes siempre comprarán lo que consideren la mejor relación entre calidad, servicio y precio; habrá que saber qué significa cada parámetro para ellos.

Calidad¹⁸. Un producto o servicio de calidad es el que cumple con las expectativas del cliente; es aquél que sirve para lo que fue concebido. Puede suceder que haya clientes con estándares de calidad “altos”, que sean muy exigentes con el control de sus insumos; también en estos casos se considerará que se cumple la calidad en la medida que se satisfagan sus expectativas.

Servicio. El servicio es la diferencia principal entre los diversos proveedores; llega a ser un parámetro más importante que el precio cuando se ofrecen beneficios adicionales a lo que habitualmente recibe el cliente; en este apartado pueden encontrarse: disponibilidad, condiciones de entrega, asistencia, facilidad de operaciones, capacidad de respuesta y crédito (financiación).

Precio. Cuando el producto o servicio cumple con las expectativas del cliente y el servicio le genera beneficios adicionales, deja de ser el factor principal de decisión; o bien ya no se puede comparar de forma directa al variar las condiciones. Por ejemplo; no se puede comparar directamente el costo de un producto que se ofrece en la bodega del fabricante, con el costo del mismo producto puesto en las instalaciones del cliente, sin considerar el servicio de flete. Tampoco es lo mismo si se entrega hoy, que si se entrega una semana después.

9. Metaprogramas habituales de los clientes. Cómo aprovecharlos

¹⁸ KEARNNS, David T. op. cit.

Los metaprogramas también se relacionan directamente con la conducta¹⁹; conocer cuáles son los que habitualmente utilizan los clientes servirá para la búsqueda de acuerdos. Se presenta en este punto una pregunta importante:

¿Cómo se puede saber cuáles son los metaprogramas habituales de un cliente?

Durante el Contacto y el Reconocimiento se obtiene información variada; para conocer los metaprogramas que utiliza el cliente al negociar se debe poner atención a:

- ¿Cómo decide habitualmente?
- ¿Qué hizo en una situación similar?
- ¿Qué hace en situaciones desconocidas? (Por ejemplo: al tratar proveedores nuevos o materias primas que no conoce)
- ¿A qué personas involucra en los negocios?

Quizá no sea necesario hacer todas estas preguntas directamente; pues esta información se obtiene al fluir la conversación. En el cuadro siguiente se resumen para algunos de los metaprogramas, las conductas de los clientes y como se expresan en relación a sus actividades y nuevas experiencias.

Identificación de los metaprogramas de un cliente.²⁰

¹⁹ Uno de los objetivos principales de este trabajo es lograr influir en las decisiones del cliente para que su conducta favorezca el cierre de negocios

²⁰ GUERRERO, Gabriel, *op. Cit.*p284

METAPROGRAMA	CONDUCTAS Y LENGUAJE DEL CLIENTE
Proactivo	Toma riesgos asumiendo las responsabilidades; se aventura a probar diversas opciones. <i>“prepara la entrega y yo me encargo de liberar el pago...”</i>
Reactivo	Espera a que otros involucrados decidan por él; o bien se deja influir por el juicio de otros. <i>“Primero necesito consultar con la Dirección...”</i>
Afrontar	Buscan los medios para lograr sus objetivos. <i>“Quizá por la urgencia deba pagar tiempo extra...”</i>
Eludir	Analizan todas las cosas que podrían fallar. <i>“en este momento no podemos asumir el riesgo...”</i>
Opciones	Buscan agotar las opciones disponibles para sentir que hacen una buena elección. <i>“ahora probaremos con esta propuesta”</i>
Procedimientos	Se apegan a lo establecido. <i>“continuemos como hasta ahora”</i>
Genérico	Toman decisiones considerando principalmente aspectos generales; prefieren no tratar detalles. <i>“¿cuánto es el total?”</i>
Específico	Tienen una gran capacidad de análisis detallado. <i>“¿cómo desgloso la oferta?”</i>
Selecciona a favor de sí mismo	Considera principalmente los beneficios personales al tomar decisiones. <i>“busco propuestas que me ahorren tiempo”</i>
Selecciona a favor de los demás	Contempla los beneficios para “los demás” <i>“quisiera simplificar las operaciones en las diversas áreas”</i>
Igualador	Busca similitudes con lo que siempre hace. <i>“mis proveedores deben tener estas características”</i>
Diferenciador	Gusta de conocer opciones diversas. <i>“¿Qué cosas diferentes me ofreces?”</i>
Alejarse del dolor	El salir de situaciones incómodas lo mueve a actuar. <i>“Quiero terminar con mis pendientes...”</i>
Acercarse al placer	Desea experimentar situaciones siempre más favorables <i>“quiero organizar mejor mi tiempo”</i>
En el tiempo	No le importa invertir mucho tiempo en una negociación. <i>“podemos esperar un poco más”</i>
A través del tiempo	Considera el tiempo como algo muy importante. <i>“concluyamos de una vez”</i>

Cuando la PNL se aplica como apoyo a las terapias psicológicas para el cambio de conductas “ineficientes” y el aprendizaje, se analizan los metaprogramas con un enfoque “negativo” para entender y explicar porqué una persona actúa de determinada forma; y para ampliar sus posibilidades y su capacidad de reacción. En los negocios, el estudio de los metaprogramas no tiene como objetivo su modificación, sino su identificación y aprovechamiento. Al aplicar la PNL en los negocios se deben respetar los recursos de los clientes para interactuar con el medio.

A continuación se presentan ejemplos de cómo aprovechar los metaprogramas habituales de los clientes y qué hacer cuando estos limiten la negociación. Son formas de buscar acuerdos y orientar la negociación al cierre.

10. Orientando la negociación al cierre por medio de sus metaprogramas²¹.

METAPROGRAMA DEL CLIENTE	OPCIONES DEL VENDEDOR
Proactivo	Dar al cliente la oportunidad de decidir comprar “ya” Hacer un acuerdo preliminar mientras se revisan detalles menores
Reactivo	Buscar la aprobación de otros involucrados en la compra para que “ayuden” a decidir al comprador
Afrontar	Resaltar como es que la propuesta satisface y excede los objetivos iniciales del cliente.
Eludir	Manejar las objeciones expresadas como estructura superficial
Opciones	Presentar un número limitado de opciones e invitar a decidir entre esas ofertas.

²¹ Sugerencias para el vendedor. qué hacer cuando ya se conocen los metaprogramas habituales del cliente

Procedimientos	Mostrar como la oferta que se presenta no es diferente a lo que el comprador hace habitualmente; solo que en algunos aspectos puede ser mejor.
Genérico	No dedicar tiempo a numerosos detalles. Resaltar las ventajas generales.
Específico	Delimitar los detalles de interés.
Selecciona a favor de sí mismo	Mostrar los beneficios personales
Selecciona a favor de los demás	Mostrar los beneficios para los diversos involucrados
Igualador	Ejemplificar similitudes con lo que el cliente hace actualmente
Diferenciador	Resaltar aspectos novedosos en aquello que se ofrece
Alejarse del dolor	Hacer énfasis en las situaciones negativas que dejará de experimentar al tomar la alternativa que se le presenta
Acercarse al placer	Mostrar los beneficios futuros.
En el tiempo	Dirigir la negociación al cierre.
A través del tiempo	Respetar sus horarios y su forma de avanzar en los negocios. No entretenerlo con argumentos innecesarios.
Convencimiento automático	Si la decisión inmediata favorece la venta: cerrar. El trato. Si la decisión inmediata es no atender a la oferta se debe desviar su atención de esa decisión abordando otro tema para retomarlo posteriormente.
Convencimiento con el tiempo	Cerrar el trato en el momento en que se convence de que tendría beneficios.
Convencimiento con repeticiones	Mostrar repetitivamente los argumentos favorables de la oferta.
Convencimiento continuo	Presentar progresivamente los beneficios.

Al abordar el tema de los Metaprogramas se llega a un punto medular de esta propuesta; pues los Metaprogramas son los “programas mentales” que junto con las creencias y valores rigen la conducta. Como se mencionó en un principio, el ingeniar la negociación tiene como objetivo influir en las decisiones del cliente; decisiones que se manifiesten en su conducta y que sus reacciones sean una contribución para lograr cerrar la venta.

Se debe tomar conciencia de que los temas que se han presentado en las etapas de contacto y reconocimiento no siguen una secuencia durante la negociación; pero se representan de esta forma con fines ilustrativos en esta tesis. Todas estas etapas deben concebirse como un intercambio dinámico de información; entre más eficiente sea la comunicación mejor se conocerá al cliente.

11. Presentación de los argumentos.

Al presentar argumentos favorables del producto que se ofrece es necesario considerar toda la información que se ha recibido del cliente y sus expectativas. Se debe pensar en presentar la información referente al producto tomando en cuenta el sistema representacional del cliente; cómo es que se ha llegado a la estructura profunda de sus necesidades y objeciones (metamodelos del cliente) y los metaprogramas que se han identificado.

Considerando los patrones inherentes al cliente se sugiere presentar la información dentro de un Marco apropiado; quizá un Marco Objetivo al negociar con un “Proactivo” o “Reactivo” para mantener la atención y lograr la venta; el marco más adecuado dependerá del cliente; así como el detalle que se deba presentar.

12. Orientación al cierre. Patrones lingüísticos aplicados a las objeciones. Creencias del cliente que limitan la negociación.

Existen diversos libros dedicados al “tratamiento” de las objeciones. Pero la mejor forma de tratar las objeciones es evitarlas; anticipar soluciones a los problemas que encontraría el comprador. Cuando el cliente

presente objeciones, estas no se deben pensar como barreras que impidan la venta sino como oportunidades para ampliar la negociación; a fin de cuentas, si el cliente no estuviera interesado en lo más mínimo no dedicaría tiempo a buscar “*peros*”, o a pensar en lo que podría no funcionar. Las objeciones deben ser analizadas como parte del intercambio de concesiones al buscar acuerdos. Es común que las objeciones se expresen como estructuras superficiales; en cuyo caso pueden manejarse como generalizaciones, omisiones y distorsiones. Las objeciones de los clientes encierran información valiosa que se debe considerar al presentar los argumentos favorables del producto o servicio que se está tratando. Existen diferentes formas de manejar las objeciones, ya que regularmente están motivadas por las creencias del cliente. Existen diversos “Patrones lingüísticos” para cambiar las creencias y por consiguiente para tratar las objeciones.

Estrategias frente a las objeciones que provienen de las creencias de los clientes. Patrones lingüísticos²².

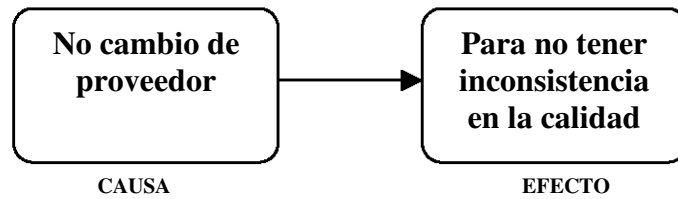
Tomando como ejemplo la siguiente expresión²³:

“no cambio de proveedor para evitar inconsistencia en la calidad de insumos”

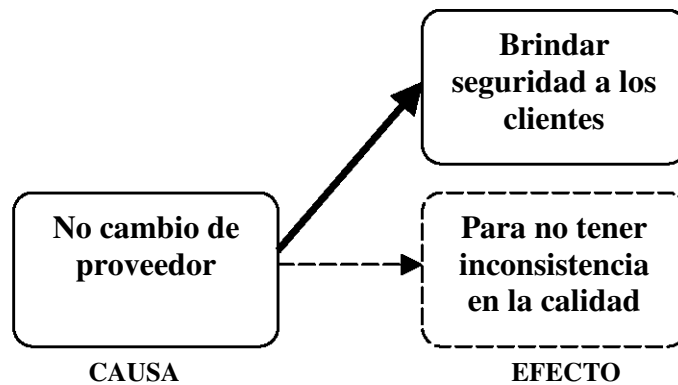
Esta es una creencia con una estructura de tipo causa-efecto; en donde la parte inicial no se relaciona forzosamente con la consecuencia. También tiene una generalización, pues tiene implícito un “nunca”

²² Estrategias frente a las objeciones con estructura causa-efecto y equivalencia compleja

²³ Las siguientes representaciones gráficas de la aplicación de Patrones Lingüísticos se basan en las presentadas por Robert Dolos en El Poder de la Palabra capítulo 9



1. **Intención.** Dirigir la atención a la intención positiva de la objeción.
 Ejemplo: “siempre es bueno mantener el control de insumos para brindar seguridad a los clientes”
 Intención positiva: “brindar seguridad a los clientes”



Intención. Se busca la intención positiva de la objeción de forma que pierda fuerza el argumento

En este ejemplo se está formulando la objeción del cliente en términos “positivos”, de tal forma que se disminuye su fuerza. En este caso se puede continuar con la intención positiva de la siguiente forma:

“estamos de acuerdo en que los clientes deben tener certidumbre en lo que están comprando, una vez que han identificado que un producto es confiable no pueden esperar sino mejoras”

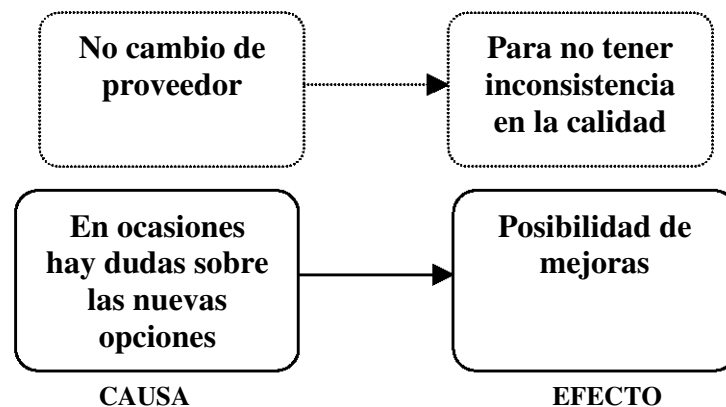
Así se refuerza la intención positiva de la objeción del cliente, sin contradecirlo y abriendo al mismo tiempo la posibilidad de mejorar, lo que implica cambios.

2. **Redefinición.** Sustituir palabras utilizadas en la declaración de la objeción por otra nueva que signifique algo parecido, pero que tenga implicaciones distintas.

Ejemplo: “efectivamente, en ocasiones inicialmente surgen dudas sobre las nuevas opciones aunque exista la posibilidad de que haya mejoras”

Redefinición: “no cambio (nunca)” ⇒ “en ocasiones”

“inconsistencia” ⇒ “posibilidad de mejoras”



Redefinición. Se buscan implicaciones distintas con una frase análoga a la objeción

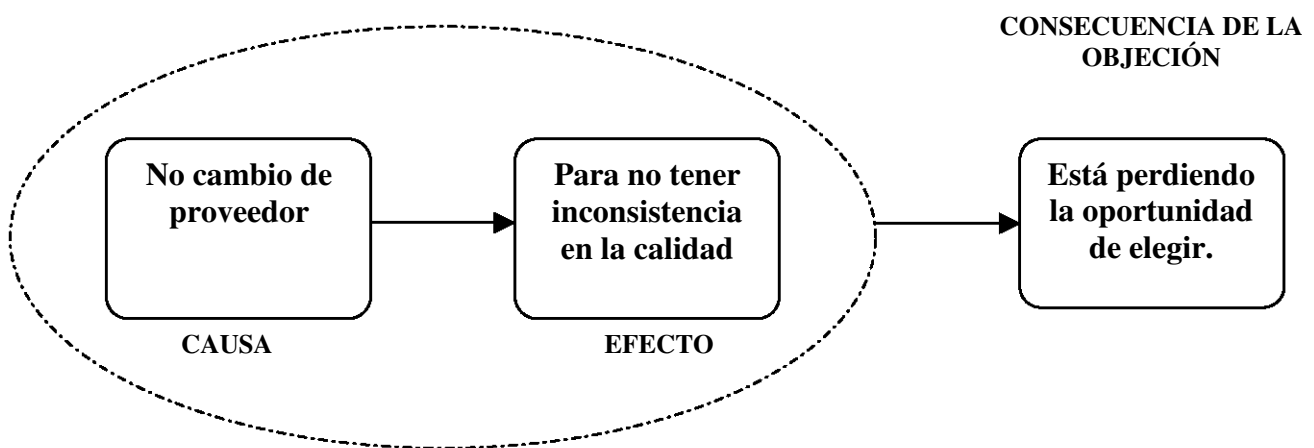
La nueva frase no va en contra de la objeción del cliente; sin embargo con ella se logra cambiar el “nunca” por “en ocasiones” y nuevamente se abre al cambio.

3. **Consecuencias.** Dirigir la atención hacia un efecto (positivo o negativo) de la creencia que objeta la negociación.

Ejemplo: “la apertura a proveedores diversos permite al comprador seleccionar de entre sus opciones”

Consecuencia (positiva): Oportunidad de elegir.

Con esta nueva frase se le muestra al cliente está dejando pasar una consecuencia “positiva”, y que puede tener mayor poder de elección. Se le hace notar que elegir mejor y que no está atado a un solo proveedor.

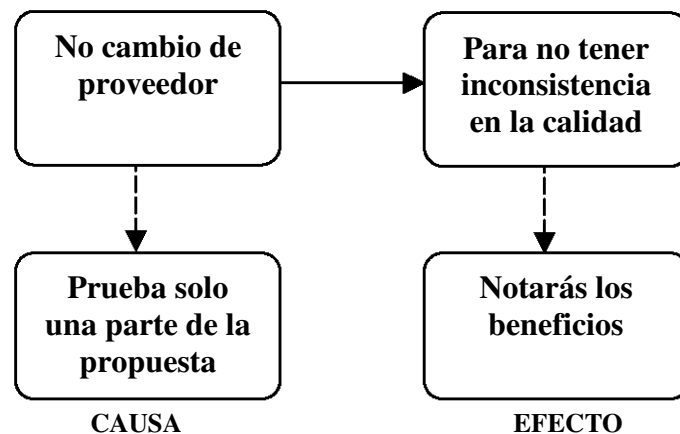


Consecuencias. Se muestran las consecuencias positivas negativas de la objeción sin contradecirla directamente

4. **Fragmentar hacia abajo.** Reducir los elementos de la objeción en porciones más pequeñas, de modo que la generalización pierda fuerza.

Por ejemplo: “si probaras esta propuesta solo para una línea de productos apreciarías los beneficios”

Fragmentación: abrir la puerta a una parte de la propuesta.



Fragmentar hacia abajo. Ayuda a buscar opciones en elementos más pequeños del negocio del cliente. Sirve para “abrir la puerta” en la negociación

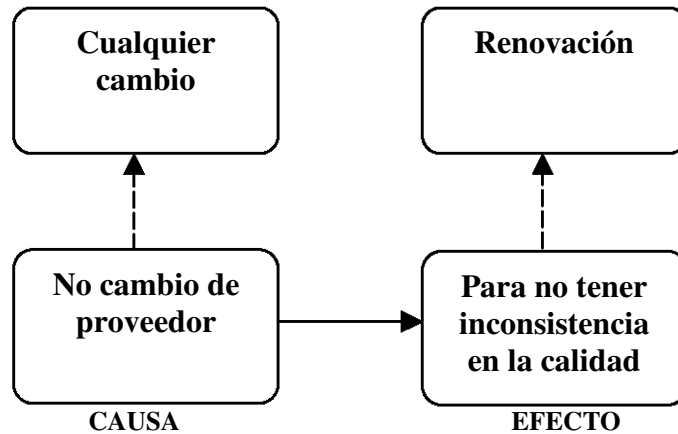
Como se muestra en el ejemplo, se abre la posibilidad de que el cliente acepte una parte de la propuesta para que ponga a prueba su objeción; así podrá notar si su creencia de que tendrá inconsistencias es válida

5. **Fragmentar hacia arriba.** Generaliza un elemento de la objeción hasta una clasificación superior que cambie el sentido de la creencia.

Ejemplo: “Los cambios siempre ayudan a renovarse”

Fragmentación. Cambio de proveedor \Rightarrow Cambio

Aún cuando en esta frase se utiliza la palabra cambio; se entiende en un sentido más amplio; no solo implica cambio de proveedor. Se aplica la frase en una clasificación más general; en donde pierde sentido la objeción al cambio.



Fragmentar hacia arriba. La objeción evaluada en un nivel superior puede perder sentido. Esta fragmentación generaliza los elementos de la objeción.

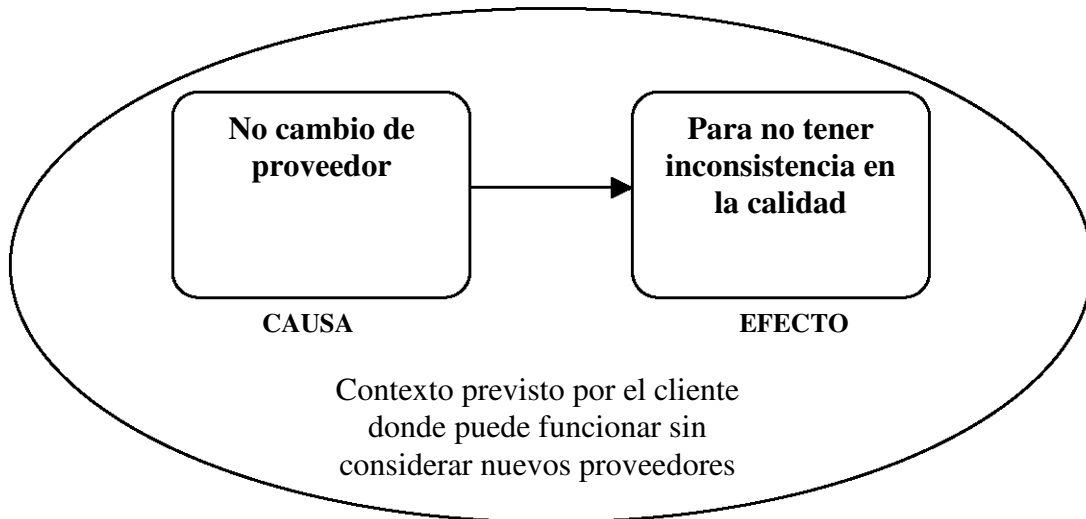
- 6. Analogía.** Encontrar una relación análoga a la definida por la objeción que cuestione (o refuerce) la creencia.

Ejemplo. “tener proveedores alternos es como tener la posibilidad de escoger la ropa más apropiada para la ocasión”

Este ejemplo también reduce el impacto de la objeción, pues reduce su campo de aplicación. En este caso esta analogía cuestiona la creencia; abre nuevas posibilidades y se expresa en términos positivos.

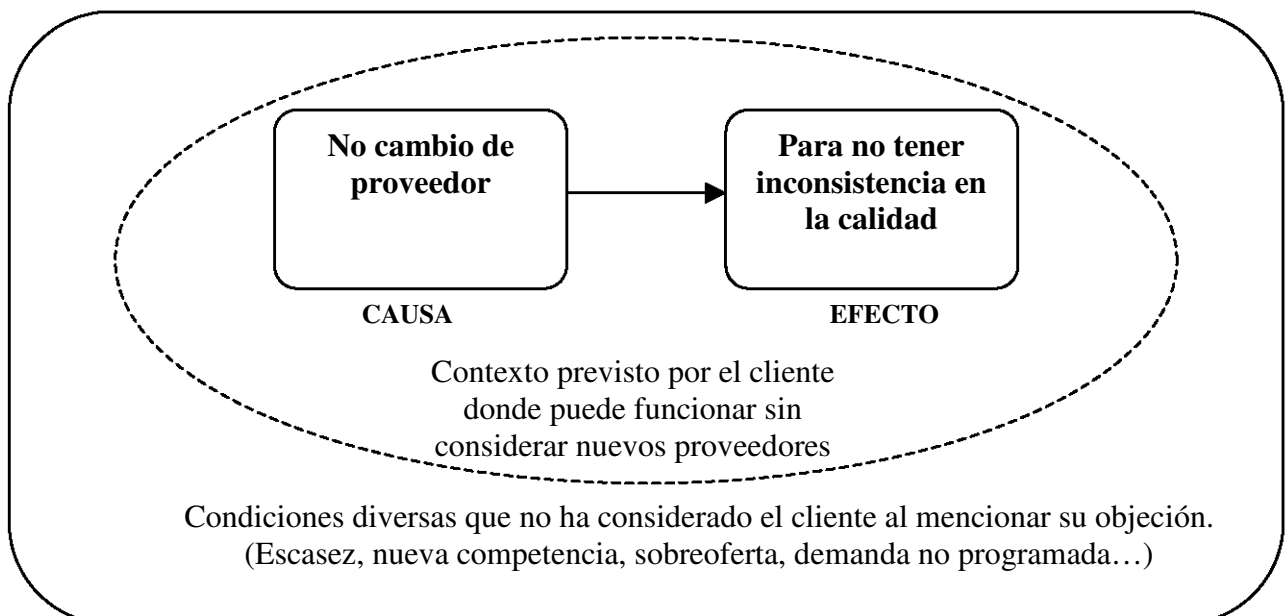
- 7. Cambio del tamaño del marco.** Reevaluar la implicación de la objeción en un contexto de un marco mayor (o menor).

La expresión inicial fue formulada en el contexto que vive el cliente: condiciones de mercado, competencia, consumos programados de sus clientes.



Quizá la creencia de que cambiar de proveedores tiene beneficios sea válida en la situación que está viviendo en ese momento; el vendedor debe tener la habilidad para identificar eventualidades que no han sido consideradas.

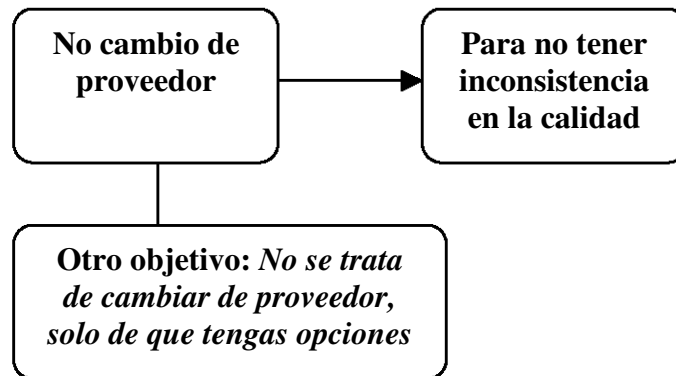
Ejemplo: “en periodos de escasez y demanda excedente resulta benéfico tener más de un proveedor”



Cambiar el tamaño del marco. En este ejemplo se amplió el marco de referencia, incluyendo condiciones de mercado que no habían sido consideradas

8. **Otro resultado.** Cambiar a otro objetivo distinto al que atiende la objeción, para cuestionar su relevancia.

Ejemplo. “no es necesario cambiar de proveedor, sino tener opción de elegir”



Otro resultado. El nuevo objetivo no contradice la objeción y cambia su foco de atención

Se presentan argumentos sin ser agresivo; pues no se sugiere al cliente cambiar de proveedor.

9. **Modelo del Mundo.** Reevaluar la objeción desde el marco de un modelo diferente del mundo

Ejemplo: “he encontrado que en diversas empresa tienen al menos tres posibles proveedores para cada insumo, pues les preocupa depender de uno solo, así pueden evaluar la mejor opción en calidad, precio y servicio”

Con el ejemplo anterior se informa al cliente de lo que pasa a su alrededor; se le presentan otras realidades, o mejor dicho, otras opciones que son aplicables al conocer proveedores nuevos

10. Estrategia de realidad. Reevaluar la objeción teniendo en cuenta que las personas operan desde percepciones cognitivas del mundo para construir sus creencias. ¿Cuál es el sistema representacional que se evoca al recordar el origen de la objeción?

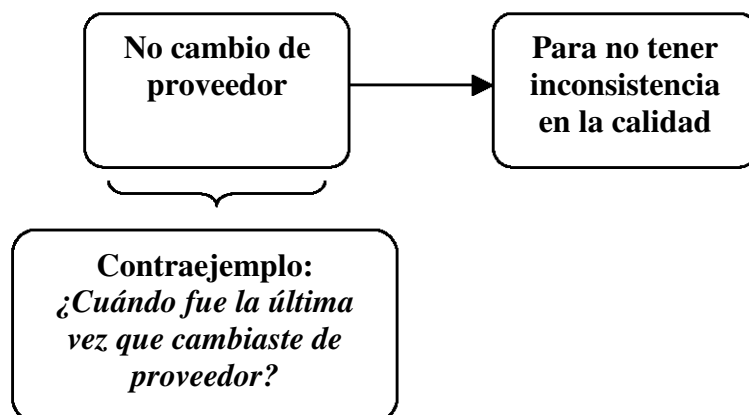
Ejemplo: “¿Cómo fue que concluiste que cambiar proveedores implica inconsistencias en la calidad?

¿”¿Qué características debe tener un proveedor para que lo consideres confiable?”

La estrategia de realidad se refiere a lo que es “real” para el cliente, lo que tiene oportunidad de ver, oír y sentir cuando recurre a la creencia de los nuevos proveedores.

11. Contraejemplo. Encontrar una excepción a la regla que cuestione la objeción.

Ejemplo: ¿Cuándo fue la última vez que cambiaste de proveedor?”



Contraejemplo. Búsqueda de excepciones

Esta es la técnica que se aplica frente a las generalizaciones; en este caso la objeción presenta una generalización

12. Jerarquía de criterios. Reevaluar la objeción de acuerdo con un criterio que sea más importante que cualquier otro atendido por la creencia. Posibles criterios: estabilidad, seguridad, permanencia, calidad, consistencia y otros.

Ejemplo: “Puedes dar certidumbre a tus clientes si garantizas que siempre tendrás los insumos pertinentes, aún cuando no los consigas siempre con el mismo proveedor”

En este caso uno de los criterios que se identifican en la objeción es la seguridad que se brinda a los clientes al ofrecer productos con calidad permanente. Se cuestiona la objeción en términos de los mismos criterios que expresa.

13. Aplicar a sí mismo. Evaluar la objeción de acuerdo con los criterios definidos por ella.

Ejemplo: “No es difícil que un nuevo proveedor te ayude a brindar calidad constante a tus clientes”

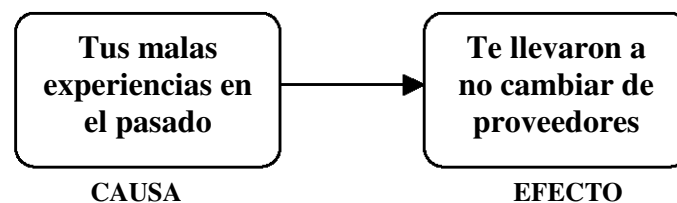
Este ejemplo abre nuevamente la opción de considerar otros proveedores utilizando los mismos términos de la objeción inicial

14. Metamarco. En PNL consiste en establecer una creencia sobre la creencia; en el caso de las ventas consiste en establecer una nueva creencia sobre las objeciones; o bien una creencia que objete las objeciones.

Ejemplo: “tal vez hayas decidido no cambiar de proveedores por alguna mala experiencia en el pasado”

** Esta nueva creencia tiene su origen en el pasado y no consecuencias en el futuro objeción como la original. Sugiere al cliente una nueva creencia con estructura de causa-efecto.

Nueva estructura:



Cuando un cliente mencione sus objeciones como estructuras superficiales, primero se debe completar la información faltante en sus frases aplicando las diversas estrategias frente a los metamodelos: generalización, omisión y distorsión; y después aplicar los patrones lingüísticos que se acaban de presentar; quizá no sea suficiente utilizar una de estas estrategias para afrontar las objeciones de los clientes, finalmente, cuando se desea alcanzar un objetivo se deben explorar las diversas opciones para lograrlo.

Siempre que las objeciones relacionen a otros proveedores se debe evitar mostrar aspectos negativos de ellos; pues al hacerlo se está cuestionando las decisiones de los clientes y no les agrada que se les diga que siempre han elegido mal. Se debe siempre resaltar lo positivo de lo que se le está ofreciendo; ya que al hablar mal de “la competencia” en realidad se está hablando mal de uno mismo.

13. Orientación al cierre. Búsqueda de acuerdos.

Es una etapa de búsqueda de acuerdos en la que primordialmente se pretende dirigir la negociación al cierre; consiste en presentar una propuesta de servicio, producto, precio, y condiciones al cliente, sin dejar de lado la comunicación que se ha establecido considerando sus Sistema Representacional predilecto, los metamodelos con los que enuncia la información y los metaprogramas que rigen sus conducir. Se puede sumar valor intangible a la propuesta si se consideran los factores que pueden ser un motivador para el cliente.

Quizá tras una descripción de los servicios que se ofrecen el cliente ya haya tomado la decisión de comprar; en esta etapa se sugiere hacer una recapitulación de las necesidades del cliente y de cuáles serán los métodos para comprobar si serán satisfechas o no. Con estos conocimientos se podrá hacer la mejor propuesta para llevar a cabo el cierre.

Ejemplo (fábrica de pinturas):

“entonces, me decías que necesitas un secante especial para colores claros porque has visto que el producto que adquieres regularmente tiende a opacar tus esmaltes. Te puedo ofrecer lo siguiente...”

14. Cierre de un negocio.

Entendido el cierre como la conclusión de la venta cuando las partes involucradas han llegado a un acuerdo sobre el servicio o producto que se proveerá, los tiempos, las condiciones y los precios; solo se debe hacer el

seguimiento para que se cumpla con lo acordado. El cierre de la venta es un indicativo de que se ha logrado tener una comunicación efectiva con el cliente, se han entendido sus necesidades y han sido cubiertas. El reto en este punto es lograr una relación que se mantenga en el tiempo, y que lleve a la recurrencia del cliente a los servicios del vendedor. Es tarea del vendedor cerciorarse que la compra sea una “experiencia agradable” para el cliente, para que este sienta la confianza de retomar en el futuro las negociaciones.

15. Expansión de la relación comercial

La expansión está pensada para las empresas que desean mantener sus negocios y operaciones en el largo plazo. Consiste en reconocer a todos los clientes que han comprado como prospectos potenciales para nuevos negocios. Si se ha logrado una buena relación, se ha creado una imagen competitiva y se tiene una comunicación eficiente ¿porqué no pensar en expandir esa relación?; comúnmente es más sencillo vender un nuevo producto a un cliente que ya ha sido satisfecho que a uno que no se ha contactado.

CAPITULO VI.

RECAPITULACIÓN.

En esta tesis se presenta el Proceso de la Venta de forma dinámica y cíclica; las etapas de las negociaciones y las herramientas de que se puede echar mano a cada momento. Fundamentalmente se trata de aplicar la Programación Neurolingüística en el proceso de la venta para ser consciente de las estrategias que se emplean al negociar y adaptarlas si es necesario para vender mejor.

Ingeniar la negociación requiere de organizar las citas y cualquier contacto con los clientes; tratar preferentemente con quienes toman las decisiones acerca de las compras; buscar el momento y lugar adecuado, y preparar la información necesaria; pero además de esto requiere de atender en todo momento la conducta, apariencia y lenguaje del cliente, entender y trabajar sobre las objeciones y necesidades de esas personas que influyen en los negocios; lograr comunicarse eficientemente y utilizar los recursos disponibles para vender. Si no se planea la negociación y no se atiende en todo momento se invertirá tiempo en objeciones del tipo; *“déjame preguntar...”* *“lo reviso y te aviso”* o *“no me autorizan esa compra”*.o en presentaciones citas y llamada telefónicas que no llegarán a concretarse en ventas

Para influir, negociar y vender es necesario eliminar todos los filtros que dificultan el flujo de la información entre el vendedor y el cliente. Se debe iniciar captando su del cliente, generando confianza y logrando entendimiento mutuo. El reconocimiento puede ser desfavorecido por la

perdida de información ; cuando dicha pérdida se deba a la agudeza de los sentidos o la relevancia que se da a los estímulos recibidos, se sugiere utilizar el sistema representacional preferente del cliente para sortear esta barrera; cuando la información que se presenta no “encaja” en su modelo del mundo se puede hacer un reencuadre que aumente la capacidad de intercambiar información; utilizando lenguaje afín a su sistema representacional para pasar un filtro más.

De los metamodelos con que el cliente construye su modelo del mundo y enuncia sus necesidades se puede recuperar y completar la información necesaria para saber sus expectativas y negociar. En todo momento se debe mantener su interés por negociar. El intercambio de información proporciona al tiempo que se conversa, nociones de cómo se comportan los clientes habitualmente; si se sabe que hay respuestas recurrentes (metaprogramas) ante situaciones similares se puede hacer uso de esas respuestas al buscar el cierre de la venta. Cuando se conocen los metaprogramas del cliente se pueden prever sus reacciones a las ofertas que se le presenten.

Una vez que se ha logrado satisfacer las necesidades de un cliente con algún producto se puede considerar nuevamente como un prospecto para tratar nuevos negocios; en esto consiste a la expansión de la relación comercial; de esta es la forma en que las empresas pueden mantenerse por un largo periodo, ya que tienen clientes recurrentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente propuesta de cómo ingeniar una negociación es un acercamiento elemental a la comprensión de la conducta humana en los negocios; la profundidad con que se abordaron los temas sobre Programación Neurolingüística y Lenguaje para esta tesis, brinda un panorama general de cómo se comunican las personas, y como se relacionan con su entorno. Dado que la PNL explora la comunicación y conducta humana, se puede pensar en extrapolar los elementos descritos en este trabajo a cualquier situación de interacción entre personas. En realidad el tratar el tema de la PNL en las ventas corresponde a una particularidad de sus áreas de aplicación.

Finalmente esta tesis cumple con los objetivos iniciales; conociendo como se desarrolla la comunicación interpersonal y su aplicación en cada etapa de la negociación se presentó una propuesta de cómo influir en los clientes. Es importante ser profesionales en los negocios; pues al reflexionar sobre el significado de las ventas para las empresas se puede comprender que sería inútil ofertar productos y servicios si no hay personas capaces de venderlos, son los vendedores quienes logran colocar los productos en el mercado y quienes tienen la responsabilidad de generar los ingresos para todas las distintas áreas en las empresas.

Se debe tener presente en todo momento que la propuesta plateada en esta tesis no es una receta o una secuencia de pasos para vender; no debe ser vista como un procedimiento, sino como un proceso dinámico de intercambio de información en el que se busca optimizar la comunicación para eliminar cualquier tipo de filtro al flujo de información. También se debe entender que la preparación en las ventas es complementaria a la

formación profesional del ingeniero químico; como se mencionó, se trata de sumar conocimientos para un mejor desempeño de las actividades cotidianas. Esta propuesta dice que si un vendedor puede demostrar que sus servicios o sus productos ayudarán a resolver problemas; facilitarán las operaciones de los clientes o bien son afines a sus requerimientos no tendrá inconvenientes para vender; esta propuesta dice también que en el desarrollo de una venta se debe buscar principalmente influir sobre las decisiones del cliente para que sus acciones favorezcan el negocio que se pretende lograr.

Cubiertos los objetivos iniciales, se espera que la propuesta descrita sirva como una ventana hacia un mundo de información por explorar, información que habitualmente no forma parte de la preparación del Ingeniero Químico.

Tendiendo en mente la importancia saber negociar para vender se presentan las siguientes recomendaciones para ingeniar la negociación en el proceso de la venta.:

- Conocerse a uno mismo como persona, conocer el sistema representacional preferente, los metamodelos y metaprogramas habituales y las necesidades personales. Conocer también el rol dentro de una empresa, plantear objetivos y alcance de la misma. Tener bases sólidas de los productos y servicios que se ofrecen; identificar el alcance y la independencia de toma de decisiones al momento de negociar.

- Identificar el mercado objetivo para centrar la atención en él y poder prospectar posibles clientes; priorizarlos de forma que se pueda aprovechar el tiempo al planear visitas.
- Planear estrategias iniciales para cada cliente antes de contactarlos, tener la mayor cantidad de información referente a su mercado, sus productos y posibilidades recompra.
- Cuando se decida tener contacto con los clientes para presentar los servicios, antes de presentar ofertas se debe despertar su interés por negociar; el vendedor también debe mostrarse interesado en el cliente y en conocer sobre sus necesidades; se debe ser paciente para escuchar, ver y percibir la importancia que da el cliente a los temas que se tratan. Desde el primer momento que se está frente al cliente se debe ganar su confianza para que comparta la mayor cantidad de información sobre sus requerimientos.
- Cuando se esté con el cliente se debe atender a todas sus conductas, su lenguaje de forma que se pueda utilizar el mismo sistema representacional para intercambiar información.
- En cada etapa del proceso, se debe tener como objetivo principal el cierre un negocio con posibilidades de crecimiento o permanencia con el paso del tiempo; se escucha al cliente y se conversa con él se puede indagar sobre sus metaprogramas habituales; en ocasiones sin hacer preguntas directas sobre como es que decide. Cuando se identifiquen los metaprogramas se podrán presentar las ofertas de una forma más directa; en función de los involucrados y sus criterios de decisión.

- Cuando el cliente presente objeciones, estas no deben ser vistas como impedimentos a la venta, sino como oportunidades de negociar (cuando un cliente objeta por el precio, no está mostrando desinterés, solo menciona que tiene una expectativa menor de costos). Cuando se mencionen las objeciones del cliente es necesario que el vendedor valore la veracidad de la objeción, para ellos las claves de acceso ocular son de gran ayuda.
- Finalmente, se debe considerar que cuanto mayor sea el interés por un objetivo, más fácilmente se las actividades a realizar para alcanzarlo y eliminar las barreas que se interponen.

GLOSARIO.

- Auditiva. Modalidad sensorial de escucha y habla
- Calibración. El proceso de aprender a leer las respuestas inconscientes o no verbales de otra persona en una interacción, mediante la identificación de claves de conducta observables con respuestas específicas
- Claves de Acceso Ocular. Movimientos de los ojos que indican qué Sistema Representacional está utilizando la persona al pensar.
- Conducta. Cualquier actividad que se realice
- Contexto. El cuándo y dónde de una situación
- Creencias. Generalizaciones sobre uno mismo, los demás y el entorno.
- Criterios. Estándares según los cuales se evalúa algo.
- Estructura Profunda. Forma lingüística completa de una afirmación.
- Estructura Superficial. Término lingüístico para la comunicación oral o escrita, que se deriva de la estructura profunda mediante eliminación, distorsión o generalización.
- Experiencia. proceso de experimentar, sentir y percibir tanto el entorno como las reacciones personales ante él
- Fragmentar. Cambiar de percepción; ya sea atendiendo detalles, analogías o generalidades
- Generalización. Proceso mediante el cual una experiencia específica es utilizada para representar un número mayor de experiencias.
- Identidad. La propia imagen o la idea de uno mismo. Lo que uno cree ser
- Inducción. Habilidad para conseguir que otra persona adopte determinado comportamiento.

- Influencia. Afectar a otros mediante lo que se dice, la presencia o el lenguaje corporal.
- Intención. Propósito. Resultado esperado de determinada acción.
- Kinestésico. Relacionado con las sensaciones corporales. En PNL, el término kinestésico se utiliza para agrupar todos los tipos de sensaciones incluyendo las táctiles, viscerales y emocionales.
- Lenguaje corporal. El modo en que se emplea el cuerpo consciente o inconscientemente para comunicarse.
- Lenguaje. Canal de comunicación.
- Mapa de la Realidad (Modelo del Mundo). Representación del mundo que se construye cada persona a partir de sus percepciones y experiencias
- Meta. Lo que existe en un nivel distinto. Del griego meta, "Más allá"
- Metamodelo del lenguaje. Conjunto de pautas que vincula el lenguaje con la experiencia sensorial. Modelo que identifica pautas o patrones del lenguaje para modificar la información.
- Metaprograma. Programa mental habitual que rige conductas ante determinadas situaciones. Conjunto de filtros que condicionan las experiencias
- Modelo. Descripción de las características esenciales de algo.
- Negociación. Proceso de intercambio de diferencias y concesiones en busca de un beneficio común
- Nominalización. Término lingüístico que denota que el proceso de convertir un verbo en un sustantivo abstracto
- Proceso. El cómo de una acción; sus etapas.
- Programación Neuro Lingüística. Estudio de la estructura de la experiencia humana subjetiva.

- Rapport (sintonía). La presencia de confianza, armonía y cooperación en una relación.
- Recursos. Cualquier medio que se pueda utilizar para alcanzar objetivos.
- Reencuadre. Cambiar el marco o el significado de referencia a un acontecimiento.
- Sintonía (rapport). Se presenta cuando se refleja o comparte el comportamiento de otra persona; igualando su lenguaje corporal, sus palabras, su tono de voz, demás formas de expresión al comunicarse.
- Submodalidades. Cualidades sensoriales percibidas por cada uno de los cinco sentidos. Distinciones y matices de cada sistema Representacional.
- Valores. Lo que es importante para una persona. Lo que impulsa las actividades
- Visual. Relativo la percepción por medio del sentido de la vista

BIBLIOGRAFÍA.

- ALVAREZ, Ramiro J. *Manual práctico de programación neurolingüística*, Desclée de Broker, Madrid, 1996
- BANDLER, Richard. John GRINDER, *La estructura de la magia I. Lenguaje y terapia*. Trad. Elena Olivos, Cuatro Vientos Editorial, Santiago (Chile), 1980.
- BANDLER, Richard, John LA VALLE. *Ingeniería de la persuasión. Ventas y negocios, lenguaje y Comportamiento*, Trad. Frida Sacal Galante, Khaos, México, 2003.
- BRAMS, Steven, Alan D J. TAYLOR. *La solución ganar-ganar: una nueva técnica de negociación*. Trad. Joseph M. Colomer, Ariel, Barcelona, 2002.
- CARNEGIE, Dale. *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, 3ª ed. Trad. Ramón A. Jiménez Sudamericana, Buenos Aires, 1974
- CARRION, Salvador A. *Técnicas avanzadas de PNL. Curso master*, Mándula, Málaga, 1999.
- CICERI, Hugo Norberto. *Manual para la elaboración del proyecto de tesis, caso práctico y otras opciones de graduación*. Facultad de Química UNAM, México, 2005.
- CUDICIO, Catherine, *Cómo vender mejor con la PNL. Programación neurolingüística, estrategias para convencer*. Velarpapa, Buenos Aires, 1991,
- DILTS, Robert, *El poder de la palabra*, Trad. Davis Sempau. Ediciones Urano, Barcelona, 2003.
- GONZALEZ, Hugo, *Negociaciones efectivas*, El autor, México 2000.

- GUERRERO, Gabriel. *Transformación profunda*. Khaos, México, 2002.
- KEARNNS, David T., *Xerox. Profetas en la oscuridad*. Trad. Roberto Hass Garcia. Mc. Graw Hill, México, 1993.
- KNIGHT, Sue. *La PNL en el trabajo*, Sirio, Málaga, 2005
- MASLOW, Abraham H., *Motivación y personalidad*, trad. Caridad Clemente, Días de Santos, Madrid, 1991
- OJEDA, Luís, *Modelos y técnicas de PNL en la empresa*, El Autor, México 2003
- SELVA, Chantal. *La programación neurolingüística aplicada a la negociación: conocimiento del problema*. Trad. Marta Lanteri. Granica, Madrid, 1997