



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

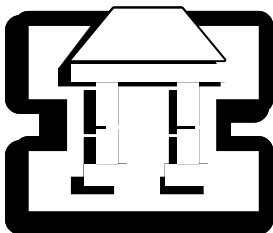
**DISEÑO DE UN TALLER DE DESARROLLO
DE HABILIDADES BASADO EN PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) PARA AGENTES DE VENTAS**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
MARÍA TERESA GUTIÉRREZ SANTIBÁÑEZ**

ASESORES:

**MTRA. MARÍA ANTONIETA DORANTES GÓMEZ
MTRA. MARGARITA MARTÍNEZ RIVERA
LIC. JORGE GUERRA GARCÍA**



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MÉXICO

AGOSTO 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.

AGRADECIMIENTOS.

A MI MADRE Y HERMANOS:

Por acompañarme en la vida, ser quienes son y apoyarme incondicionalmente, aún desde otro plano.

A TOÑITA DORANTES:

Por su tiempo, apoyo, confianza y gran compromiso con los alumnos. Gracias.

A MIS ASESORES MARGARITA Y JORGE:

Gracias por ofrecerme sus conocimientos y habilidades, palabras de aliento y confianza.

A CELIA CHÁVEZ, DAVID GORDON, MIGUEL ANGEL OLGUÍN Y GABRIEL GUERRERO:

Por su profesionalismo, ejemplo y compromiso con su tarea. Gracias por la inspiración que dejaron en mí para seguir descubriendo y aprendiendo de la PNL.

A MIS AMIGOS:

Gracias porque siempre tuvieron una palabra de aliento y compartieron su tiempo conmigo.

ÍNDICE.

RESÚMEN.

INTRODUCCIÓN.	5
CAPÍTULO 1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).	10
CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS DE LA PNL.	25
CAPÍTULO 3. MODELAJE.	46
CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL TALLER: DESARROLLO DE HABILIDADES BASADO EN PNL PARA AGENTES DE VENTAS.	49
CONCLUSIONES.	73
BIBLIOGRAFIA.	76

RESÚMEN.

Los agentes de ventas pertenecen a un gremio que requiere herramientas de trabajo y habilidades que les permitan realizar su trabajo cada vez con más exigencias y bajo condiciones de competencia cada vez más marcadas.

Actualmente los Psicólogos Industriales específicamente los involucrados en el área de capacitación, se encuentra con necesidades como estas en las empresas, quedando así obligados a ofrecer respuestas funcionales y prácticas a los usuarios de sus servicios.

La PNL como disciplina relativamente nueva y por sus características, representa una de las opciones de mayor efectividad.

Así, tomándola como base, el presente trabajo tiene como objetivo ofrecer un taller a través del cual los agentes de ventas desarrollen habilidades personales como: manejo de estados emocionales, establecimiento de objetivos, bases para establecer relaciones de confianza con los clientes, modelamiento, entre otras, que les resulten funcionales en el desempeño de sus actividades laborales

Los primeros dos capítulos exponen los antecedentes, fundamentos básicos técnicas y métodos de la PNL, lo cual lleva al tercer capítulo que describe la técnica del modelamiento. En el cuarto capítulo se describen los ejercicios, cuestionarios, prácticas y material que conforman el taller; se incluye además, una carta programática que detalla el plan de trabajo para el instructor.

INTRODUCCIÓN.

Dentro de la historia del pensamiento psicológico han existido tres grandes fuerzas o corrientes teóricas, cada una de ellas en respuesta a las necesidades de la época en que surge.

La primera de ellas; el Psicoanálisis cuyo concepto del hombre lo define como un ser guiado por el impulso de la libido (energía sexual), el cual está determinado por su historia, es básicamente directiva ya que es el terapeuta el que diagnostica e indica al paciente el tratamiento a seguir. De acuerdo con esto el paciente no tiene una participación activa ni es responsable de lo que le suceda. Su principal exponente fue Sigmund Freud quien aportó conceptos como el de consciente y subconsciente.

La llamada segunda fuerza está representada por el conductismo que surge de un marco teórico positivista (cientificista) de pensamiento el cual le da características como la búsqueda de lo cuantificable y comprobable. El concepto del hombre que la subyace es que es un ser condicionado por el ambiente. Su más importante representante fue Skinner quien planteaba la modificación de la conducta a través de técnicas de condicionamiento. El terapeuta mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico (cuestionarios, entrevistas, observación directa) determina cuál es el problema, así ofrece un diagnóstico y aplica un tratamiento para el sujeto.

Ambas teorías comparten esta forma de concebir al hombre como un ser determinado por las circunstancias, incapaz de dar solución por sí mismo a sus necesidades, es decir, que se ve limitado.

La así llamada tercera fuerza, surge de la corriente de pensamiento existencial-humanismo que fue retomada por Carl Rogers, quien en la década de los 70's desarrolló la Terapia centrada en la persona, desde la cual se concibe al hombre

como un ser autoconsciente, con una tendencia innata al crecimiento, con consciencia moral y principalmente con la innegable capacidad de elección que de hecho es lo que le hace libre. Todo lo anterior lleva a una metodología que le devuelve a la persona su propio poder donde se promueve una relación de facilitador – guía a partir de la cual el facilitador provee un clima donde la persona emplee sus propios recursos y desarrolle sus capacidades -. Desde la terapia centrada en la persona se desarrollan conceptos como congruencia, aceptación incondicional, empatía. (Lafarga y Gómez del Campo, 1989).

Con base en este concepto del hombre se desarrollaron otras aproximaciones como la logoterapia, la terapia Gestalt, Terapia de grupos sistémica, entre otras.

En esta misma línea de pensamiento, surge la Programación Neurolingüística (PNL) que como lo explica Harris (1999) tiene como objetivo principal ayudar a las personas a desenvolverse mejor en todo lo que hacen, señala además que es un enfoque holístico es decir, que la PNL considera todas las partes de una persona puesto que están relacionadas entre sí y los cambios de una parte se reflejan en todas las demás. Sin embargo al mismo tiempo trabaja con microdetalles, utiliza patrones de lenguaje que proporcionan técnicas para relacionarse con las personas y producir cambios. Sus procesos y resultados son rápidos.

Así también, señala como una característica interesante el que la PNL es respetuosa de los demás, y a causa de ello se desarrolla el concepto de “ecología”, que significa tomar en cuenta las necesidades y deseos de la persona con la que se trabaja.

En realidad resulta complicado reducir a la PNL a una definición única, ya que por su naturaleza cada persona obtiene su propia percepción de la misma. Sin embargo Chávez (2002) explica que, “La Programación Neurolingüística es una tecnología destinada a organizar y reorganizar nuestra experiencia, así como

nuestros recursos para mejorar nuestra conducta y obtener los resultados que deseamos”.

También nos aclara, que no se trata de técnicas extrañas o desconocidas, sino que nos lleva a identificar y utilizar nuestro propio código de comunicación de forma eficaz, para conseguir los mejores resultados en cualquier medio en que nos desempeñemos, social, laboral, afectivo, etc.

O'Connor y Seymour (2001) indican que la PNL tiene como propósito el ser útil, incrementar las opciones y mejorar la calidad de vida.

Para explicar mejor lo anterior podemos remontarnos a los orígenes de la PNL. O'Connor y Seymour (2001) explican cómo en 1972 en Santa Cruz, California, John Grinder y Richard Bandler se abocaron a la tarea de investigar a tres psiquiatras que en aquella época destacaban cada uno en la práctica de su profesión; Fritz Perls en la Gestalt, Virginia Satir involucrada en la Terapia Familiar Sistémica y Milton Erickson famoso hipnoterapeuta.

El propósito de Bandler y de Grinder era identificar los patrones empleados por ellos y divulgarlos. Al respecto Harris (1999) comenta, acerca de la habilidad de Bandler para asimilar patrones de conducta de otras personas; y Grinder tenía experiencia en modelar; así, juntos analizaron el rendimiento de estos destacados terapeutas, sus trabajos constituyeron los principios fundamentales de la PNL.

Bandler y Grinder, llegaron a la conclusión de que todas las actividades del ser humano están caracterizadas por seguir una estrategia, la cual puede cambiarse en caso de no ser eficaz para el logro de determinada meta” (Sambrano, 2000).

En efecto lo que distingue a la PNL de otros enfoques es que se concentra en el modelo, es decir que modelar es extraer ese conjunto de patrones que implica la estrategia y que pueden ser copiados por otros con el fin de multiplicar los logros de quienes consiguen ser excelentes en lo que hacen.

Como ya hemos apuntado con el conjunto de técnicas y la metodología que ofrece PNL es posible modelar las estrategias de los exitosos en cualquier área del actuar humano, y cabe aclarar que los cambios y el aprendizaje son rápidos y permanentes.

Es importante destacar que los campos de aplicación de la PNL son extensos. Las técnicas que propone, se han empleado en el deporte, la educación, salud, terapia individual y grupal, laboral. En esta última, la capacitación se ha visto beneficiada enormemente, ya que sus aplicaciones nos permiten implementar efectivamente cambios de actitud hacia el trabajo, mejorando el desempeño y productividad laboral; ha permitido también, la revaloración de los recursos humanos dentro de las empresas para permitir un desarrollo personal, que a su vez optimiza la comunicación entre las personas y las diferentes tareas al interior de una organización. Especialmente en áreas críticas como ventas, los requerimientos de capacitación acusan a necesidades específicas que desde la PNL se tornan posibles; los agentes se desarrollan en ambientes de constante cambio, y se enfrentan a situaciones estresantes que en ocasiones los desaniman o dejan oportunidades importantes al no detectarlas. En fin que, al ver estas necesidades para los interesados en el tema la PNL es una magnífica oportunidad de ofrecer soluciones para desarrollar estas habilidades que les permitan ser exitosos.

El objetivo de la presente tesina es: Presentar un taller de Desarrollo de Habilidades, a partir de la Programación Neurolingüística (PNL), para agentes de seguros.

La propuesta pretende enseñar a los agentes de ventas, las técnicas de PNL para que ellos mismos definan sus metas, así como las habilidades que requieran para conseguirlas utilizando para ello el modelaje. Los beneficios de este taller son, mostrar el camino práctico para que los participantes adquirieran las creencias, estrategias mentales, estados emocionales, lenguaje y las peculiaridades corporales de quienes son excelentes en lo que hacen. De esta forma estarían empleando en menos tiempo sus habilidades y talentos que utilizando otro tipo de estrategia de capacitación.

Los ejemplos, ejercicios y prácticas, que se proponen a lo largo del taller pertenecen a la vida laboral, de vivencias personales para lograr un cambio de actitud hacia el sentido que cada cual elija dirigirse. Todo lo anterior basado en uno de los principios de PNL “Si alguien puede, Tú puedes” (Fonseca,1998).

Partimos de la premisa de que es posible poner al servicio de los agentes de ventas dichas técnicas para que se conviertan en usuarios a través de dicho taller.

La tesina inicia con la exposición del marco teórico, antecedentes, definición y beneficios que ofrece la Programación Neurolingüística para continuar con la descripción de las herramientas básicas que se manejan en PNL. El tercer capítulo trata sobre la técnica de modelaje, y cómo se emplean las herramientas para ello. A continuación se expone, cómo se ha empleado para fines de capacitación con PNL en otras áreas, y específicamente en las ventas. El último capítulo, queda reservado para el diseño del curso, que incluye los ejercicios para cada una de las herramientas que llevan a un modelaje, seguido de las conclusiones y bibliografía.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).

“Si uno adopta la actitud de que todo es factible, encontrarán que miles de cosas que antes se rotulaban como imposibles devienen en posibles.”
Richard Bandler.

En este capítulo, se expondrán la definición y conceptos básicos sobre la PNL, también sobre las contribuciones de algunos de los autores para el surgimiento y desarrollo de la misma. Así mismo señalaremos el alcance y conceptos, que dan estructura a esta metodología.

1.1. Antecedentes

Para ubicar la PNL a nivel teórico, se hace necesaria la referencia a la llamada “tercera fuerza” de la Psicología, que parte de la corriente filosófica Existencial Humanista. Abraham Maslow y Carl Rogers, son algunos de los representantes de esta corriente; Rogers en Estados Unidos propuso prácticas intermedias entre las teorías de Freud, Jung, Adler y las conductistas de Watson y Skinner. Carl Rogers por ejemplo se describe como un ser deseoso de influir de cierto modo sobre los demás pero sin ejercer sobre ellos poder o autoridad alguna (Lafarga y Gómez del Campo, 1989). Lo cual adquiere sentido si analizamos el escenario que a mediados de la década de los 60 reinaba en el ambiente de la psicología.

En la práctica tradicional se destacaban dos grandes corrientes. Por un lado, se encontraba la práctica psicoanalítica, cuyo concepto del hombre correspondía al concepto de la dicotomía entre la mente y el cuerpo, como dos aspectos independientes a tratar en un ser que estaba determinado por su historia, a cuyo padecimiento era necesario poner un nombre. De aquí se desprende una metodología en la que el terapeuta es el experto, y ofrece al paciente un diagnóstico y un tratamiento. Su enfoque está centrado en los problemas que presenta el paciente; de esta manera el paciente quedaba completamente ajeno a su circunstancia e imposibilitado para tomar decisiones.

Por el otro lado, estaba el conductismo que tiene como objetivo modificar la conducta del sujeto, quien está condicionado por el medio ambiente, también ofrece un diagnóstico y un tratamiento basado en la utilización de instrumentos de diagnóstico. El enfoque se dirige a diagnosticar los problemas del paciente y a la necesidad de “arreglarlo”.

A diferencia de estos enfoques, en las corrientes llamadas humanistas el concepto del hombre es distinto, puesto que considera que el cuerpo y la mente son uno mismo, es decir se encuentran íntimamente relacionados. Se considera que el hombre es un ser libre con capacidad de elegir, autoconsciente y con consciencia moral es decir con capacidad para decidir lo que es bueno o malo, creativo puesto que tiene capacidad para hacer algo nuevo y con tendencia al crecimiento. Desde este concepto la metodología propone a un facilitador. La tarea del facilitador es proveer un ambiente para que la persona utilice sus propios recursos; el énfasis está en la persona (Lafarga y Gómez del Campo, 1989).

La Programación Neurolingüística (PNL) responde a este concepto y al recuperarlo, incorpora también el énfasis en la estructura de la experiencia humana subjetiva, es decir de cómo organizamos lo que vemos, escuchamos y sentimos del mundo exterior; cómo esto se exterioriza en lenguaje (comunicación)

que implica una reacción intencional o no y que produce resultados (conducta) (Ramírez, 2003).

1.2. Definición de PNL.

La Programación Neurolingüística, es una disciplina que se ocupa de la estructura de la experiencia subjetiva. En realidad, su surgimiento no tiene como propósito ser una teoría, sin embargo sí es un modelo que comprende procedimientos y que deberá evaluarse según la utilidad y beneficios que reporte a los que la empleen.

A consecuencia de sus características, las personas a través de la PNL desarrollan diferentes cosas, es más obtienen distintos beneficios y de ello las definiciones son diversas también.

Harris en 1998 señala, que en toda esta variedad de definiciones hay elementos consistentes de una a otra, los cuales son:

- ✓ Una guía para la mente.
- ✓ Software para el cerebro, al hacer referencia del modelo cibernético en donde el software serían los programas que vamos formando a través de nuestras experiencias al ser tamizadas por nuestros filtros.
- ✓ El estudio de la excelencia humana.
- ✓ Un manual para el uso estructurado de la creatividad.

Por otro lado se antoja pertinente señalar lo que no es PNL:

- No es magia.
- No hay recetas estandarizadas.
- No enseña patrones de vida “perfecta”.
- No busca etiquetas o clasificaciones para los individuos.
- No emite juicios morales.

Por el contrario, enseña cómo manejar nuestros estados y comportamientos, nos ayuda a mejorar la comunicación con los demás.

En cuanto al nombre; Programación Neurolingüística hace referencia a tres aspectos:

Programación. Señala el hecho de que las personas se comportan de acuerdo a programas personales que gobiernan su forma de estar en el mundo. Es decir,, a la forma en que organiza los distintos componentes del sistema de percepción (representaciones sensoriales) con el fin de obtener resultados específicos.

Neuro. Hace referencia a que todo comportamiento está estrechamente ligado a procesos neurológicos, para lo cual, se requiere la información que proveen los cinco sentidos que luego dan “sentido” a la información a través de una respuesta. La neurología estudia los procesos de pensamiento y reacciones fisiológicas frente a las ideas y hechos de la realidad.

Lingüística. Se refiere al hecho, de utilizar el lenguaje para expresar nuestras experiencias, para ordenar nuestros pensamientos y conducta. Tomando en cuenta también, los procesos neurológicos que se expresan en el lenguaje no verbal.

PNL, es un método práctico para producir cambios personales reales y permanentes en un corto plazo. Es un modelo revolucionario que trata acerca de cómo la gente aprende, piensa, se comunica y cambia. Es la síntesis de los más recientes avances en investigación neuro - psicológica, neurofisiología, lingüística, cibernética y entre otras (Harris, 1998).

La Programación Neurolingüística, es un conjunto de poderosas técnicas diseñadas a finales de los años 70 en la Universidad de Santa Cruz, California, en

Estados Unidos. Sus autores fueron un profesor de lingüística, Jhon Grinder y un estudiante de psicología, Richard Bandler.

En esa época, Grinder y Bandler se interesaron en investigar a tres psicoterapeutas exitosos; Virginia Satir, Fritz Pearls, y Milton Erickson; se preguntaban, qué era lo que los hacía tener resultados espectaculares en sus pacientes, independientemente de la orientación teórica que seguían. Concretamente buscaban, cuál era la diferencia que suponía la diferencia.

Sus investigaciones arrojaron datos para concluir que todas las actividades que realiza el ser humano, están caracterizadas por seguir una estrategia, o patrones personales específicos de conducta, y de pensamiento. De esta manera, llegaron a elaborar un modelo para que otros terapeutas pudieran aplicarlo y obtener resultados similares (Sambrano, 2000).

Para tener un marco completo de la PNL, describiremos algunas de las características principales, que hacen ubicarla entre los modelos, del así llamado Existencial Humanismo o tercera fuerza; éstas son:

- *Es respetuosa:*

Desde sus inicios supone un respeto por los demás, esto se encuentra plenamente representado en el concepto de ecología, que significa tener en cuenta las necesidades, y deseos de la persona con la que se trabaja, así como, de su situación y la idea que tiene sobre lo que sería una situación deseada para ella. Esta intrínseca ética, ha hecho que la PNL destaque por sobre muchas disciplinas.

- *Tiene un enfoque neutral:*

La PNL representa un instrumento o herramienta, que puede ser diferente para cada persona, puesto que es flexible, susceptible al cambio y perfeccionamiento.

- *Sus procesos y resultados son rápidos:*

Esta característica, es posiblemente la que más ha provocado el interés para emplearla en tantos y tan variados ambientes humanos. La técnica para trabajar con fobias, por ejemplo, se puede llevar a cabo en cuestión de minutos. Sin embargo los resultados también ofrecen la ventaja de ser permanentes.

- *Trabaja con la mente consciente e inconsciente:*

Estos dos términos son muy utilizados en el trabajo con PNL. El estado de consciencia se reconoce generalmente como un conocimiento de sí mismo o de los elementos del entorno.

El término inconsciente, se aplica a estados como, el sueño o la anestesia, describe procesos mentales que están fuera de la consciencia.

A pesar de existir diferencias al respecto, existe una aceptación general de la existencia de la mente inconsciente, y de su poderosa influencia en nuestras conductas y actitudes.

- *Trabaja con microdetalles:*

Toma en cuenta a los elementos específicos de los procesos del pensamiento, la forma en que las personas visualizan y utilizan el “diálogo interno”. Trabajar de esta manera, permite analizar los procesos con el fin de comprenderlos y asimilarlos, al mismo tiempo permite trabajar con un aspecto a la vez.

- *Se basa en un enfoque holístico:*

Al tener una orientación sistémica, los cambios afectan a todas las partes, de esta manera, toma en cuenta las consecuencias totales de cualquier proceso de cambio.

1.3. Alcances y beneficios de la PNL.

El objetivo principal de la PNL, es ayudar a las personas a desempeñarse mejor en cualquier cosa que hagan. Esto lo logran al descubrir y aplicar los patrones de comunicación y pensamiento, que le permitan a una persona sobresalir en un campo con el nivel de excelencia de un experto.

Así, se generan una serie de novedosas y simplificados modelos y técnicas, con los cuales poder lograr los cambios deseados.

Al respecto Harris en 1998 menciona tres principios básicos:

- ✓ Una buena actuación se puede modelar y transferir a otra.
- ✓ Un alto rendimiento, requiere el desarrollo de ciertas habilidades que se acompaña del correspondiente estado físico y mental.
- ✓ Estos estados físicos y mentales, se pueden descomponer en pequeños elementos y modificarse para lograr los estados deseados.

Cabe destacar como un aspecto importante, el hecho de que la PNL propone un desarrollo personal, es decir que cada persona puede modelar sus propios estados creativos y recursos, así la persona puede acceder a ellos cuando así lo requiera. Cuantos más recursos y creatividad tenga a su disposición una persona, será más creativa, esto nos da idea de el grado de efectividad y desarrollo que una persona puede tener, también reconociendo que cada persona decide hacia donde y en qué medida se dirige (O'Connor y Seymour, 2001).

Al tomar lo anterior como base, surgen entonces las aplicaciones prácticas en campos como la Medicina, El aprendizaje, la Psicoterapia, los Deportes de alto rendimiento, el ámbito empresarial específicamente en comunicación, selección de personal, desarrollo de competencias (capacitación), negocios, ventas, etcétera.

La PNL se aplica a las ventas, porque permite descubrir la estructura de la comunicación y la estructura de la vivencia subjetiva. La PNL ha demostrado ya que la base de la comunicación efectiva, es la confianza puesto que motiva y ayuda a procesar las situaciones, facilitando la persuasión y la comprensión del mundo del otro. Esta comunicación se hace eficiente y enriquecedora para ambos lados. Y a propósito de comunicación debemos mencionar que el profesional de las ventas es un comunicador en realidad.

De hecho el concepto de venta que se maneja desde la PNL implica poner todo en práctica para hacer que al comprar un bien o servicio el cliente alcance su objetivo y así también el vendedor alcanza su objetivo cuando logra satisfacer los criterios del cliente y concluir el intercambio (O'Connor, y Prior,1998).

Al poner la venta en estos términos, se ha convertido en una relación de empatía, confianza en la cual ambas partes salen beneficiadas. Las estrategias de PNL en esta área, se han convertido en una poderosa herramienta, que permite tener relaciones profundas con la otra persona, mediante la comprensión de sus estructuras mentales (la forma en que experimenta la realidad) entendiendo sus motivaciones y necesidades. En pocas palabras, la estrategia que utiliza para comprar, su forma peculiar de percibir el mundo, mapas, metamodelos, señales de acceso, sistemas de representación, señales de acceso, canales y creencias.

El objetivo es, que el vendedor aprenda a escuchar activamente, a descifrar y observar con fineza, para poder convertir esa relación de confianza, en una negociación, en donde ambas partes obtengan beneficios (Sambrano, 2000).

1.4. Principales conceptos.

La PNL se concentra en el rendimiento, basándose en ciertos supuestos o conceptos fundamentales sobre las personas y sobre la realidad, los cuales tienen importantes implicaciones en la forma en que se han organizado los modelos, sistemas y prácticas terapéuticas de la PNL.

Dichos supuestos (presuposiciones), conforman la epistemología básica a partir de la cual, se construyen tanto la metodología como las técnicas, también adquieren relevancia al sintetizar muchas y variadas disciplinas. No es el propósito ahondar al respecto, sin embargo, mencionaremos algunas de ellas, sus autores y principales aportaciones, como son:

- **Lingüística:**

- **Semántica General – Alfred Korzybski.**

- Varios autores reconocen la gran influencia de su trabajo, basado en los patrones de lenguaje, y de cómo éste representa la experiencia, especialmente en el modo metafórico, y de cómo los patrones de conducta, pensamiento y motivación, se evidencian en el lenguaje. A él se le atribuye el uso por primera vez del supuesto “*El mapa no es el territorio*” del que nos ocuparemos más adelante (Bradbury,2001).

- **Gramática transformacional - Noam Chomski.**

- Conceptos como Estructura superficial y estructura profunda (muy empleados en metamodelo), mapas inadecuados y empobrecidos, que resultan de un mal funcionamiento de la percepción, son algunas de las aportaciones que heredó a la PNL.

- **Psicología:**

Hipnosis Ericksoniana - Milton Erickson

Uso particular de los patrones de lenguaje indirectos, y las formas para conseguir un buen vínculo con sus clientes, entre otras cosas.

Terapia familiar conjunta - Virginia Satir

Su método de trabajo -representación de las partes-, el análisis y clasificación de cinco patrones de comunicación o categorías, junto con los conceptos de igualar, los predicados verbales, retroalimentación y el concepto sistémico de familias y grupos son algunas de sus aportaciones.

Psicoterapia Gestalt (1912) - Fritz Pearls. Se ocupa de las conexiones entre los elementos, de modo que una entidad se puede comprender a través de la interacción de sus partes, que individualmente no tienen sentido.

- **Cibernética:**

Teoría de sistemas - Gregory Bateson

Cibernética – Wross Ashby.

Gran parte de la PNL, utiliza el pensamiento sistémico que ha dado origen a muchos de sus modelos y técnicas. Son varias las presuposiciones que se manejan en PNL algunas de ellas:

El mapa no es el territorio que describe.

O un mapa no es el paisaje que señala; las palabras no son aquello que describen; los símbolos no son aquello que representan.

Tal vez, ésta pueda ser la suposición central de la PNL, puesto que da pie al modelo de comunicación que propone.

Para la PNL, las personas tienen percepciones selectivas y subjetivas de la realidad que no necesariamente son verdaderas, estos mapas de la realidad, se forman a partir de la información sensorial en combinación con experiencias, valores, recuerdos. Así cada persona ve, escucha o siente su propia experiencia. Ningún mapa es mejor que el otro, más válido o correcto.

De esta manera, dos personas pueden tener dos opiniones completamente opuestas acerca del mismo tema, debido a que tienen grupos de información distintos e igualmente correctos.

Estos mapas, de hecho determinan las reacciones y conductas que una persona muestre. La función principal de las técnicas, modelos y, estrategias desarrolladas por la PNL están destinadas a enriquecer, ampliar, y adquirir elementos al mapa de las personas, que les permitan reaccionar ante la realidad, con más posibilidades de éxito en el abordaje de los desafíos de la vida (Bradbury, 2001).

Las personas siempre eligen la mejor opción de las que disponen en un momento dado y de acuerdo a su mapa.

En cualquier situación, la gente normalmente escogerá la opción que considere más apropiada de entre todas las que estén a su alcance en ese momento. Tal

vez desde un punto de vista exterior, ésta no sea la “mejor” pero nadie deliberada y conscientemente escoge una opción errónea, de hecho escogerá la que le parezca ser la mejor. Se consideran acertadas porque se basan en las mejores conjeturas del momento.

Las personas tienen dentro de sí (potencialmente) todos los recursos (o capacidades) para lograr cualquier cambio deseado para salir adelante.

Desde la PNL los recursos son todas aquellas habilidades, conocimientos, atributos, cualidades, etcétera, que al emplearse producen el resultado exitoso. En este sentido Bradbury (2001) recalca, que para poder utilizar un recurso la persona debe:

- Saber que lo tiene y
- Saber cómo utilizarlo

Aunque no necesariamente en un nivel consciente, ya que a menudo estas aptitudes se hallan en estado latente.

Una persona puede resolver cualquier problema, puesto que todo ser humano tiene la capacidad para modificar su comportamiento cuando es necesario. Solamente uno mismo puede autotransformarse.

Si lo que estás haciendo no obtiene el resultado deseado, varía tus conductas o acciones hasta conseguir el efecto deseado. O. Si siempre haces lo que siempre haz hecho, siempre vas a obtener los mismos resultados. Trata algo diferente.

Dentro del modelo de PNL la flexibilidad es un punto clave, hace referencia también a la creatividad en el comportamiento para lograr la efectividad en el desempeño de una persona.

Como complemento de este concepto, agregaremos que una persona debe continuar haciendo modificaciones hasta lograr el resultado deseado. En el mundo de los negocios y de las ventas, este punto es importante, como lo señala Chris Argyris se trata de un cambio congruente y auténtico, puesto que no tiene que adquirir nuevos procedimientos con los métodos antiguos. (Analogía: querer escuchar un CD en un gramófono) (Bradbury, 2000).

Un cambio genera otros cambios, en efecto al darse un cambio en el comportamiento en una persona afecta también a los demás. Así también menciona Krusche en su libro “ La rana sobre la mantequilla” dos aspectos importantes a propósito de los cambios: a) Antes de realizar cualquier cambio es necesario definir con precisión el objetivo puesto que cambiar significa moverse de un lugar a otro, así que es indispensable conocer exactamente nuestra meta (dijo la rana al saltar); y b) Analizar las consecuencias de los cambios y las repercusiones a esto en PNL se le llama chequeo ecológico.

No existen lo que se conoce como errores o fracasos; sólo respuestas.

Si al realizar cualquier acción, no se obtienen los resultados esperados, esto se puede utilizar como información útil que sirve como base para ejecuciones similares posteriores.

Se dice que, Thomas Alba Edison, afirmaba que no se había equivocado mil veces al intentar que la luz iluminase una bombilla; sino que identificó exitosamente mil materiales, que no eran adecuados para obtener el conductor de luz necesario.

Todo comportamiento es útil en algún contexto.

Cuando una persona repite cierto comportamiento es porque en el pasado obtuvo el resultado deseado, el problema surge, cuando realiza esa conducta en un contexto en el que resulta poco adecuado. Entonces la solución más efectiva para comportamientos no deseados, es la de encontrar alternativas, en vez de realizar un análisis largo e inútil del comportamiento antiguo.

Detrás de todo comportamiento hay una intención positiva.

Incluso la conducta más negativa, se realiza con un propósito positivo para quien emite la conducta, (obtiene una ganancia). Ésta, es una presuposición muy útil, sobre todo cuando se requiere entender el mapa de otra persona o el proceder de la otra persona, al analizar sus necesidades reales, y posiblemente encontrar alternativas para satisfacer esas necesidades con una alternativa más aceptable.

Si me es permitido expresarlo, este es el concepto más difícil de comprender, sin embargo una vez asimilado resulta muy útil y liberador.

El significado de la comunicación consiste en la respuesta que produce.

Lo usual en una comunicación es, que A envía información o un mensaje a B, quien recibe el mensaje. En PNL el punto de interés está en la reacción de B (la forma en que recibe esa información). La comunicación tiene sentido en términos de la percepción del receptor, es esto lo que determinará la efectividad de la comunicación.

Es imposible no comunicarse.

Esta presuposición, recalca el hecho de que las personas están constantemente interrelacionándose, tanto por lo que hacen (conductas) como por lo que deja de hacer, por su lenguaje verbal como por el no verbal con la multitud de signos no verbales, en su mayoría inconscientes.

Los procesos que ocurren dentro de la persona y entre las personas son sistémicos ó la vida y la mente son sistémicas.

Todo lo que una persona hace con su mente está relacionado con su cuerpo. Las personas, las familias, las sociedades, nuestro universo, forman parte de una ecología de sistemas y de subsistemas en donde todas las partes se interrelacionan e interactúan y en ese sentido se influyen haciendo imposible aislar completamente las partes. Estas interacciones forman bucles o circuitos de retroalimentación, es decir que la persona se ve afectada por los resultados de sus propias acciones. El sistema tiende a un equilibrio y la estabilidad y cualquier cambio o adición provoca una crisis que se superará al involucrar a todas las partes (Forner, 2002).

El rapport es encontrarse a las personas en su propio modelo del mundo.

Se establece rapport cuando percibimos la realidad desde el mapa que ha creado la otra. También se conoce como empatía y en PNL representa la segunda posición perceptual. Es comprender el mundo del otro desde su propia perspectiva, que es mucho más amplio que “el punto de vista” o “el cristal con que se mira”

Lo que una persona puede hacer, los demás lo pueden aprender.

Como ya hemos mencionado la PNL analiza la estructura de la experiencia humana. Es decir que identifica qué es lo que hacen los expertos en algún campo para obtener esos resultados tan excelentes. “La diferencia que crea la diferencia”.

El objetivo es crear un modelo de conducta específica, que cualquiera pueda aprender para reproducir o simular algún aspecto de ese rendimiento. A este proceso se le llama *modelado*, que también consiste en definir los elementos esenciales del pensamiento y la acción, requeridos para producir una respuesta o resultado específico. Esto significa que cualquiera puede aprender a guiarse por los mismos patrones con el fin de alcanzar resultados similares.

Éste es el panorama general, del surgimiento, bases teóricas y presuposiciones, que dan base y fundamento a lo que en el siguiente capítulo trataremos, esto es, los elementos, herramientas y estrategias empleadas por la PNL.

Lo que una persona puede hacer, los demás lo pueden aprender.

Como ya hemos mencionado la PNL analiza la estructura de la experiencia humana. Es decir que identifica qué es lo que hacen los expertos en algún campo para obtener esos resultados tan excelentes. “La diferencia que crea la diferencia”.

El objetivo es crear un modelo de conducta específica, que cualquiera pueda aprender para reproducir o simular algún aspecto de ese rendimiento. A este proceso se le llama *modelado*, que también consiste en definir los elementos esenciales del pensamiento y la acción, requeridos para producir una respuesta o resultado específico. Esto significa que cualquiera puede aprender a guiarse por los mismos patrones con el fin de alcanzar resultados similares.

Éste es el panorama general, del surgimiento, bases teóricas y presuposiciones, que dan base y fundamento a lo que en el siguiente capítulo trataremos, esto es, los elementos, herramientas y estrategias empleadas por la PNL.

CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS DE LA PNL.

“La vida es como una botella de buen vino.
Algunos se contentan con leer la etiqueta.
Otros prefieren probar su contenido.”

Anthony de Mello.

En este capítulo se expondrán las herramientas, claves y conceptos básicos que propone la PNL. Posteriormente se trabajará el tema de modelaje, que representa la idea central del taller que se propone en el último capítulo de esta tesina. Así pues, la primera herramienta que se expone es calibrar:

2.1. Calibrar.

Significa aprender a conocer en forma precisa, el estado mental de las personas. Parte del hecho de que todo comportamiento supone una actividad neurológica que está determinada por los sentimientos, las experiencias pasadas, las sensaciones internas, los pensamientos, los modelos del mundo. Observar a las personas, escuchando su discurso, fijándose en sus gestos, posturas, señales, etcétera, puede ayudarnos a calibrar su estado interno al descubrir los indicadores comportamentales asociados a dicho estado.

Calibrar consiste en tratar de hacer consciente algo que normalmente hacemos en forma inconsciente, refinando nuestras habilidades podemos prácticamente “leer” el cerebro de la otra persona con la que deseamos comunicarnos. Es imposible no

responder con el cuerpo y éste junto con la mente y el lenguaje forman una unidad indivisible, “leyendo” uno, se descifran los demás. (Sambrano, 2000).

2.2. Inducir

Describe el proceso de conducir a alguien a un estado de conciencia determinado. Empleando para ello palabras, ademanes, tonalidades en la voz, inflexiones, etc., tenemos la tendencia a llevar a las personas a un estado de ánimo particular, siempre y cuando la persona se deje guiar. Esa habilidad nos permite ser líderes en el proceso de comunicarse.

Se puede aprender a inducir estados emocionales, una forma podría ser pidiéndole a la persona que evoque un momento del pasado en el cual estaba experimentando la emoción que se necesita suscitar. Se le acompaña con movimientos relacionados con el sentimiento, cuanto más cerca estemos de lo que la persona percibe como el sentimiento que necesitamos que exprese, más rápido será inducido.

Se logra una inducción más poderosa al procurar que la persona se sienta "dentro" de la experiencia (asociado), porque ello le permite recuperar las sensaciones de manera más completa. (Sambrano, 2000).

2.3. Crear relaciones interpersonales profundas: sintonía

Hacer sintonía o sintonizar es el procedimiento mediante el cual se puede producir una vinculación profunda entre los niveles consciente e inconsciente de un interlocutor.

Se puede decir que la comunicación depende en su mayoría de factores inconscientes ya que el lenguaje no verbal ocupa el 93% de un mensaje y el 7% restante corresponde a las palabras.

Sincronizar es reflejar, es mostrar en espejo, sin imitar, dirigiendo señales no verbales que la otra persona pueda identificar clara e inconscientemente como suyas y que para ella son garantía de que está siendo comprendida, aceptada y reconocida.

Al sintonizar, se produce una atmósfera de confianza y de familiaridad que hace que nuestro interlocutor continúe hablando y continúe hablando con más eficacia.

Los fines para los que se emplea esta estrategia son:

- Establecer una relación satisfactoria con una persona desconocida (por ejemplo un cliente).
- Para iniciar una conversación, como una firma de contrato, negociación, con una persona con la que ya se ha tenido contacto.
- Para mejorar el trabajo en equipo o reuniones de trabajo
- Para disminuir la tensión provocada por algún desacuerdo en un momento determinado y mantener el contacto.
- Para mantener el liderazgo en una conversación y guiar al interlocutor hacia metas benéficas para ambas partes
- Para obtener información más precisa de parte del interlocutor, ya que al sentirse escuchado le será más fácil expresarse, sobretodo en una negociación puesto que también puede expresar sus necesidades.

La sintonía puede hacerse desde las dos dimensiones de la comunicación: Verbal y no verbal.

En el plano verbal se busca acompasar con elementos del discurso. Esto puede ser con predicados, refranes, ideas clave y todas aquellas palabras que involucran

los diferentes sistemas de representación que una persona utiliza en una conversación. La utilidad de ello es que pueden emplearse los predicados por ejemplo para hacer preguntas al interlocutor en el mismo sistema de representación que está utilizando la persona en ese momento.

De la misma manera los giros idiomáticos conceden la oportunidad de ubicar en un contexto socio – cultural a la persona, emplear su “propio idioma” y provocar una empatía.

Por otro lado, en el plano no verbal (que encontraremos más rico en detalles) encontramos macrocomportamientos como la postura corporal (parado, sentado, con los brazos sueltos, cruzados etc.), así la idea es reflejar la postura global. En cuanto a gestos los movimientos pueden ser rápidos o lentos, con las manos al mover un lápiz o al moverlas en varias direcciones, en general se trata de reflejar algún movimiento importante para así igualar el ritmo de la conversación. También se encuentran lo vocal en volumen, matices, tono, acento, etc. Es importante aclarar que no se trata de igualar todo y al mismo tiempo, la idea es tomar uno o dos aspectos y con ello provocar la sensación en el otro de que está actuando en su propio territorio. En lo tocante a microcomportamientos se hace referencia a los movimientos de cabeza, fruncir el entrecejo, arrugar la nariz, etc.

Otro aspecto a igualar es la respiración, la cual se recomienda emplear sólo cuando se sienta a gusto o con alguien sano, en general se recomienda para relaciones más íntimas o cercanas ya que la respiración lleva impreso en el ritmo profundidad, duración, etc. el estado de salud de la persona. De tal suerte que cuando se encuentra enferma del corazón o alguna otra afección también su respiración se encuentra afectada.

Se considera igualmente prudente señalar que no se recomienda igualar o copiar gestos muy personales como tics o poco comunes como tallarse los ojos, jalarse las orejas, etc., puesto que resultaría agresivo para el interlocutor, en caso de ser

importante igualar un gesto (cruzar la pierna, cambiar de postura etc.) marcado éste se hará con segundos de diferencia.

De acuerdo al modo éste puede hacerse directo o cruzado, el que de acuerdo a nuestra experiencia resulta más cómodo es igualar de forma cruzada, por ejemplo, el cliente se encuentra muy alterado y agita contra el escritorio su lápiz, una forma de acompañarlo sería agita el pie con el mismo ritmo pero del lado contrario al que él emplea. Por el contrario hacerlo directamente significaría que cuando cruza los brazos el líder también lo haga.

Así pues, como lo señalan O'Connor y Prior (1998) la primera habilidad que debe poseer un agente de ventas es la de construir una relación de confianza. Sin embargo y a pesar de que esta aseveración parece obvia, llevarla a la práctica parece poco común.

Estos autores para ello proponen concretamente:

Igualar el tono de voz, compartir o unirse al cliente valorando su punto de vista, elegir las palabras que subrayen lo que el cliente expresa, es decir utilizar las palabras clave que el cliente emplea en su conversación ya que ellas contienen el significado que él les da.

Por otro lado es importante evitar ciertas palabras como: pero, que es una palabra que descalifica lo anteriormente enunciado e intentar puesto que implica dificultad y hasta imposibilidad lo cual hace que se pierda esa sintonía que ya se logró, Por el contrario es más útil emplear frases de modo positivo.

2.4. Sistemas representacionales.

Para entrar en contacto con la realidad se dispone de los cinco sentidos que corresponden a ver, oír, sentir, oler y saborear, que proveen una imagen o

representación de esta, a través de ellos se codifica la información que al llevarla al cerebro se produce una respuesta. Dicha respuesta también se encuentra matizada con experiencias previas y con la forma como se organiza internamente la información.

De esta manera cada persona estructura su pensamiento de forma diferente. Ha sido ya ampliamente estudiado que los seres humanos utilizamos uno de nuestros sentidos y por tanto un sistema representacional con mayor preponderancia (canal director). También llamados sistemas de representación o canales estos son:

- Visual: Se refiere a todo lo que vemos proveniente del exterior, así como de imágenes internas (visualizaciones)
- Auditivo: Incluye los sonidos y las palabras que percibimos del exterior y las que nos representamos internamente (diálogo interno)
- Kinestésico: Hace referencia a toda clase de sensaciones como: sentimientos, emociones, sensaciones táctiles, propioceptivas e introceptivas.
- Gustativo: Incluye los cuatro tipos de sabores: amargo, dulce, salado y ácido.
- Olfativo: Olores.

En la mayoría de la bibliografía se hace referencia a ellos como tres principales incluyendo así lo gustativo y lo olfativo en el canal kinestésico lo cual permite una mayor sencillez en la práctica y sobre todo al aplicar las técnicas. Así pues nosotros emplearemos los canales: visual (V), auditivo (A), kinestésico (K).

2.4.1. Submodalidades

A cada sistema le acompaña toda una gama de submodalidades que son las distinciones y matices que ofrece cada sistema sensorial, se emplean para que la

persona pueda profundizar en su experiencia, ya que una imagen puede ser grande o pequeña, o un sonido puede ser grave o agudo etc. . Son útiles cuando se está trabajando en la erradicación de una fobia o en la instalación de una nueva creencia. Permite a su vez, adentrarse en la complejidad y amplitud de las sensaciones y de la información almacenada asociada a ellas, a veces los cambios resultantes de alterar las submodalidades provocan una aceleración en los procesos internos (Krusche, 2000).

Cuadro sinóptico de las submodalidades:

s. visuales	s. auditivas	s. kinestésicas
Intensidad del color	Mono o estéreo	Localización
Enmarcado	Palabras o sonidos	Intensidad
Profundidad de 1 a 3 dimensiones	Volumen	Presión
Localización de la imagen	Tono	Extensión
Distancia entre la imagen y uno mismo	Timbre	Textura
Brillo	Localización del sonido	<i>Peso</i>
Contraste	Distancia de la fuente de sonido	Temperatura
Movimiento (con o sin)	Duración	Duración
Blanco y negro o color	Continuidad o discontinuidad	Forma

En el área de las ventas es primordial, si se quiere mantener un clima favorable, el recurrir al sistema de representación favorito de nuestro cliente y de esta manera tener la ventaja de hablarle en su propio lenguaje, desde su propia forma de percibir el mundo.

Hablarle en su propio lenguaje significa que si el canal director de el cliente es el visual, el agente de ventas deberá mostrar físicamente su producto o hacer que se lo imagine a través del uso de las submodalidades visuales y ser ingeniosamente

creativo al decirle que “vea las ventajas que esto tiene” , en lugar de describirle los datos deberá mostrarle un gráfico con colores llamativos, etc.

A una persona cuyo canal director es el Kinestésico, le convencerá sentirse en esa casa nueva, o sentarse al volante de un auto nuevo, olerlo y acomodarse en él; los resultados con este cliente podrían no ser útiles si el agente de ventas le muestra una foto y le explica hasta el cansancio los datos técnicos del mismo. (Cudicio, 1991).

Para estar seguros de qué canal emplea nuestro cliente hace falta calibrar tres aspectos, uno de ellos es la preponderancia de referencias hacia un canal a través de las palabras que escoge para expresar su experiencia interna. Otro aspecto son las claves de acceso ocular que se trabajarán más adelante.

2.2.1. Neurofisiología de los canales directores

Existen aspectos de la fisiología individual que nos proporcionan pistas sobre las modalidades. Observando la comunicación no verbal, podremos descubrir el canal sensorial predominante en nosotros y en el interlocutor.

	VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
RESPIRACIÓN	Torácica, rápida y superficial	Diafragmática, pausada y media	Abdominal
TONO DE LA VOZ	Agudo y alto	Medio y claro	Grave y profunda
POSICIÓN DE LA	Erguida mirando	Ligera inclinación	Inclinada hacia su

CABEZA	hacia arriba	lateral	derecha
RITMO DEL HABLA	Rápido	Regular y equilibrado	Lento y pausado
TONO MUSCULAR	Tenso	Distendido	Relajado

2.4.3. Predicados lingüísticos o verbales.

Toda persona, exprese o no sus necesidades aparentes, revela en el curso de la conversación o la entrevista no sólo “su mapa” sino particularmente el canal que emplea con preponderancia (canal director), esto para fines prácticos nos permite saber cuál es la forma de comunicación adecuada o preferida de la persona en cuestión, esto en un escenario de negocios nos permitiría hablarle al cliente en su propio lenguaje, con lo que se le facilitaría percibir el producto, visualizarse usándolo (V), escuchar las felicitaciones por haberlo adquirido (A) o sentirse satisfecho por su decisión (K).

Las personas explican con sus palabras, con el uso que hacen de su propio cuerpo (neurofisiología de los canales directores) e incluso con los movimientos de los ojos (accesos oculares) cuál es la estrategia que emplean para tomar decisiones, para memorizar, para analizar, etc.

Habitualmente el lenguaje con el que se expresa una persona incluye palabras que dejan al descubierto, de manera inconsciente, las representaciones directas de su canal sensorial preferente. En general una persona cuyo canal dominante sea visual utilizará frases del tipo “ no veo claro, “le falta perspectiva”, “su intervención fue brillante”, etc.

Cuando el interlocutor emplea con preponderancia el canal auditivo le escucharemos frases como “ esto me suena”, “ esto no me dice nada”, “tengo mucho ruido en la cabeza”, etc.

En el caso de las personas cuyo canal director es el kinestésico podríamos escucharle decir: “Realmente me siento mal con ese proyecto”, “No puedo captar la idea”, “ esto me deja un buen sabor de boca”, etc.

El siguiente listado es una muestra de los predicados verbales que podríamos escuchar en una conversación:

VISUALES	AUDITIVOS	KINESTÉSICOS
Imagen	Decir	Tocar
Escena	Ritmo	Sensación
Brillo	Tono	Suave
Horizonte	Sonido	Maravilloso
Reflejo	Timbre	Extraño
Ver	Preguntar	Amable
Oscuridad	Escuchar	Fantástico
Mirar	Gritar	Frío
Foco	Ruido	Cálido
Claridad	Silencio	Sostener
Examinar	Armonía	Contacto

No obstante existen algunos verbos que son predicados que no presuponen ningún sistema representacional, o pueden ser asimilables a más de uno al mismo tiempo. Cuando uno de éstos está contenido en una frase, no es posible determinar por los predicados en qué sistema representacional está procesando la persona que habla.

Algunos de los verbos inespecíficos son: pensar, considerar, distinguir, saber, recordar, experimentar, comprender, ser consciente, percibir.

2.5. Claves de acceso ocular.

Sobre la base de estudios neurológicos con personas en diferentes culturas se ha demostrado que movemos los ojos hacia diferentes direcciones con el fin de tener acceso a la información que se encuentra almacenada en las distintas partes de nuestro cerebro.

Estos movimientos pueden ser horizontales, verticales, hacia arriba hacia abajo o al centro. Los neurólogos los han llamado LEM (lateral eye movements) en español movimientos laterales de los ojos. Representan entonces señales visuales que permiten identificar cómo las personas almacenan y buscan la información en su cerebro cuando se les solicita. En PNL se han llamado señales o claves de acceso ocular.

De acuerdo al sistema representativo que en ese momento esté involucrado, todas las personas movemos los ojos de acuerdo al tipo de pensamiento que estemos teniendo, este es un proceso reflejo e inconsciente y es muy difícil manejarlo deliberadamente, ya que la información que la persona busca está asociada a las redes neuronales que la contienen.

Para que una persona pueda acceder a información de tipo visual, necesariamente dirige sus ojos hacia arriba; si esta información pertenece al pasado, es decir, que ya pertenece a su experiencia lo hará hacia su izquierda (Vr – visual recordado); si esta información visual se refiere a algo que no ha experimentado o pertenece al futuro, entonces lo hará hacia arriba con una

orientación hacia su derecha (Vc- visual creado). Cuando los ojos quedan fijos arriba o hacia el centro nos encontramos en un acceso o patrón visual de pensamiento también se puede interpretar como un estado de concentración.

Cuando los ojos realizan movimientos horizontales hacia la izquierda, la persona se encuentra recordando sonidos o palabras (Ar – auditivo recordado); de la misma manera, cuando los dirige hacia su derecha, se encuentra construyéndolos (Ar – auditivo creado).

Con las experiencias de tipo kinestésico, la mirada se dirige hacia abajo y a la derecha (K), cuando ocurre hacia la izquierda la persona está en un diálogo interno (Di).

Cuando la persona se encuentra con la mirada desenfocada, mirando hacia el frente sin un objetivo aparente, es posible que la persona se encuentre visualizando, si al mismo tiempo se presenta un patrón errático hacia abajo y en el centro, el patrón indica confusión.

Es importante señalar en este punto que las personas diestras muestran este patrón, los zurdos pueden tener el patrón invertido, y cuando es así al principio se dificulta hacer la conversión, aunque con práctica y calibrando es posible salvar estas situaciones.

Resulta importante realizar esta identificación y la utilización de las claves de acceso ocular, ya que puede facilitar el recordar información, nos dan la pauta para reconocer los sistemas que está utilizando nuestro interlocutor en un momento determinado, nos permite identificar el canal director o predominante en la otra persona con lo que en un momento dado puede emplearse para favorecer

una comunicación e incrementar la sintonía al hablarle desde su propio canal perceptual ya que le estamos permitiendo emplear la zona de su cerebro con la que se siente más cómodo. (O'Connor y Seymour, 2001).

2.6. Posiciones perceptuales

Este término hace referencia a las perspectivas o puntos de vista que adopta una persona en un momento dado, para percibir al otro, a los otros o a él mismo. Desde la PNL se distinguen por lo menos tres diferentes posiciones:

La primera posición la adopta uno mismo al percibirse dentro de una experiencia, si lo trasladamos a una metáfora, la persona sería el actor, el que percibe con los cinco sentidos. Desde esta posición estamos asociados a la experiencia, con todas las emociones y sensaciones que ello implica.

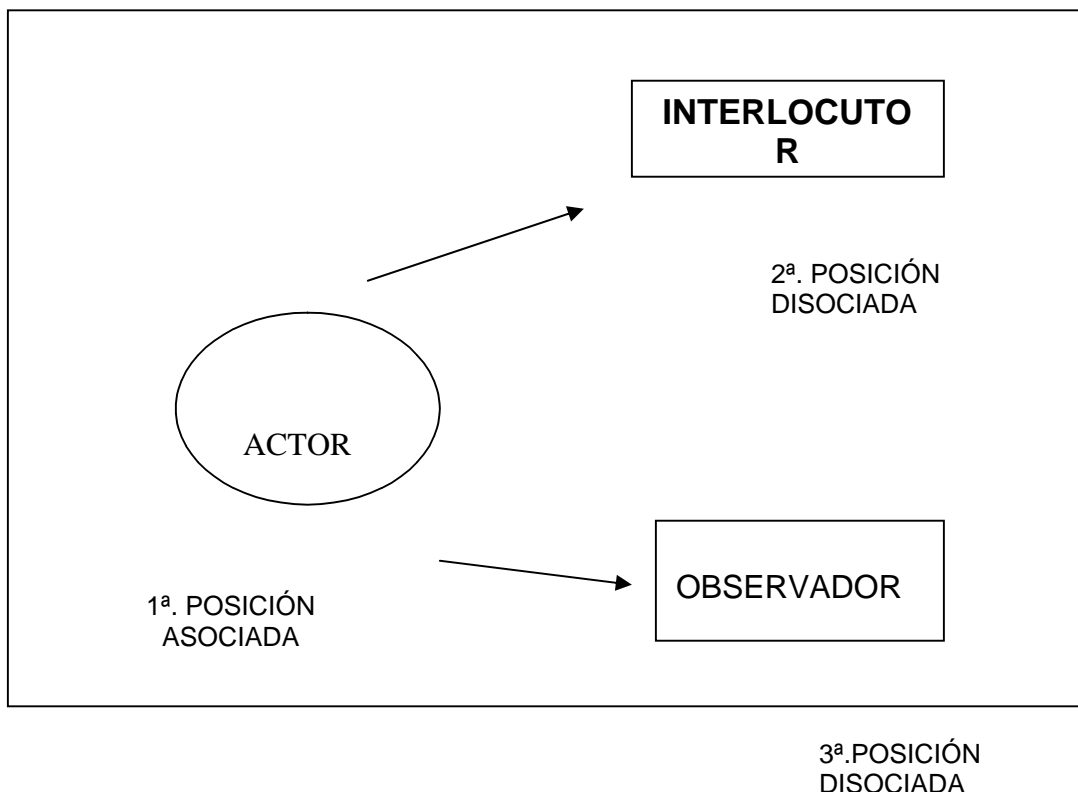
Al estar recibiendo las felicitaciones por algún logro, queremos vivirlo en la primera posición, con todos los canales perceptuales, pero cuando se trata de una pérdida o un fracaso percibirlo todo el tiempo desde la primera posición puede ser muy desgastante.

La segunda posición es una posición disociada es decir la experiencia le ocurre a otra persona pero virtualmente implica meterse en la piel del otro para sentir a través de él, como si el que percibe desde esta segunda posición, se desprende de sí mismo para conocer la experiencia del otro. Cuando el objetivo implica relacionarse con los demás, resulta muy útil poder "meterme en sus zapatos" lo cual permite conocer el enfoque, la experiencia y modo de pensar del interlocutor, y obtener información acerca del otro. Acerca de las desventajas de mantenernos

en esta posición diremos que vivir a través de los demás implica dejar a un lado el propio “mapa de la vida”, es decir la posibilidad de elegir, tomar decisiones, percibir el mundo con los propios sentidos.

La tercera posición también es una posición disociada, es la de un observador, también llamada meta- posición, desde ella la persona se observa y observa a los demás desde fuera, como en una película.

Todas las personas hemos estado en alguna de estas posiciones en diferentes momentos de nuestra vida. Podemos señalar aquí que no hay postura mejor o peor, todas ellas ofrecen una utilidad práctica. En general diremos que frente a los desafíos, requerimientos y búsqueda de la excelencia personal representa una herramienta útil el poder hacer una especie de “bailecito” entre estas tres posiciones dependiendo de las situaciones y los requerimientos de nuestra actuación. González, 2000.



2.7. Sistemas de creencias

Las creencias son uno de los filtros de nuestra percepción, en general diremos que son la base de nuestro actuar porque dependiendo de ellas la persona decide en qué sentido actuar o dejar de actuar, son importantes puesto que determinan tanto la cantidad de recursos de que disponemos como la eficiencia con que se emplean.

De hecho podemos aplicar la frase “No importa lo que tú creas, de todas maneras tienes razón”. Esto es, si una persona cree de verdad, que es malo para las ventas, aunque tenga los mismos talentos y facultades que los campeones de ventas, sólo va a utilizar aquellas capacidades que su creencia le permita y así verá en la realidad plasmada la profecía cumplida, no importando cuanto se esfuerce en lograr sus objetivos.

Por el contrario si una persona cree que tiene talentos como los que se requieren para ser un excelente vendedor, tarde o temprano, desplegará esos talentos y recursos que lo lleven a esa meta.

Las creencias son generalizaciones que surgen a partir de experiencias pasadas y que se van acumulando para ofrecernos una explicación del porqué de las cosas, así pues, cuando a alguien se le pregunta ¿porqué?, ¿porqué es importante adquirir un seguro de vida?, lo que responda es su creencia acerca del tema.

Se habla de sistema de creencias en PNL puesto que no se presentan individualmente, se encuentran asociadas, unas a otras se sostienen en una red que da sustento a una conducta. Las creencias constructivas o destructivas, erróneas o exactas, son lo real para la persona, para su comportamiento, emociones y pensamientos.

Cuando una persona ha generado creencias limitantes, se encuentra generalmente con sensaciones de inseguridad, falta de recursos, con una

conducta inadecuada para los objetivos que desea obtener y con todo esto el fracaso. Por el contrario cuando en un escenario dado la persona ha generado creencias constructivas o enriquecedoras es posible que tenga recursos que le lleven a las conductas adecuadas para sus objetivos y con ello al éxito en el logro de sus objetivos.

Es importante señalar que es posible que una creencia limitante en un ambiente dado, sea muy útil y enriquecedora en otro contexto, lo cual hace que al trabajar con creencias sea el propio sujeto quien decida si eso le lleva o no a sus metas.

2.8. Metamodelo

Uno de los temas centrales de la PNL es la comunicación, entendido como el proceso de dar y recibir información, ya sea de forma verbal o no verbal.

Retomando una de las suposiciones descritas en el primer capítulo “ No existe la no-comunicación” señalaremos que el lenguaje verbal es intencional, utiliza signos socialmente establecidos y representa el 7% de la comunicación.

El lenguaje no verbal, por el contrario, es inconsciente, representa el 93% de la experiencia en la comunicación e incluye el uso del espacio, la postura corporal, los movimientos, gestos, expresiones faciales, mirada, tono de voz, volumen, inflexiones, acentos, inclusive los silencios. Otros indicadores son el ritmo respiratorio, cambios de color o textura en la piel, dilatación de la pupila, de los labios, etc.

En el proceso de comunicación interpersonal el éxito y el progreso en la obtención de metas está basado en las habilidades que la persona muestre en su

desempeño una de las herramientas que ofrece PNL es el metamodelo que es un patrón de lenguaje desarrollado por Jhon Grinder y Richard Bandler para identificar los estilos de hablar que no son exactos y se prestan a confusiones e interpretaciones erróneas.

El objetivo al emplear el metamodelo es clarificar, ampliar y rescatar la información que la otra persona está empleando. Desde la PNL se reconoce que la persona a lo largo de su historia asocia a las palabras significados personales que son importantes cuando comunica su experiencia o pensamientos, en ocasiones esta información es eliminada (una parte no se hace explícita), distorsionada (ha sido transformada por el sujeto al pasarla por sus filtros) o generalizada (asociada a otras situaciones semejantes aún cuando no tengan sentido).

Dentro del lenguaje en PNL al metamodelo también se le ha llamado la precisión en el lenguaje, puesto que es considerada la clave del éxito en la comunicación. Es decir un modelo de un modelo. El cual hacemos cuando representamos nuestro "mapa de la realidad".

Para entenderlo diremos que es una herramienta que nos permite entender a la gente y comunicarnos con mayor precisión, vamos a describir como se traducen los pensamientos en palabras. En primer lugar, una persona puede tener una idea muy clara de lo que quiere comunicar (su experiencia); es lo que los lingüistas llaman estructura profunda. La estructura profunda no es consciente. Lo que hacemos es acortar esta estructura profunda para hablar con claridad y lo que realmente decimos es lo que se llama estructura superficial. Si no acortáramos la estructura profunda, la conversación sería tremendamente larga y aburrida.

Para pasar a la estructura superficial hacemos tres cosas:

En primer lugar, seleccionamos sólo una parte de la información que haya en la estructura profunda. El resto queda fuera.

En segundo lugar, damos una versión simplificada que distorsionará el significado.

Y por último generalizamos. Es decir, señalamos todas y cada una de las posibles excepciones lo que haría la conversación terriblemente aburrida.

El metamodelo está compuesto por una serie de preguntas que se utilizan para obtener más información, aclarar significados y en definitiva para obtener un conocimiento más preciso del significado de la experiencia que los demás nos comunican.

Patrón del Modelo	Respuesta	Dirección
ELIMINACIONES		
ELIMINACION SIMPLE Un elemento clave se queda fuera de la estructura superficial. Ej. "Estoy confundido "	¿Cómo está confundido en concreto?	Recuperar el elemento eliminado al plantear el problema
ELIMINACIÓN COMPARATIVA. El término de comparación no aparece en la estructura superficial. Ej. "Este producto es mejor" (más - menos, mejor - peor, el más...)	"Mejor, ¿comparado con cual?"	Identifica y concretiza el criterio de comparación.
SUJETO REFERENCIAL INESPECÍFICO. EL NOMBRE O SUJETO NO ESPECIFICADO. Ej. "La gente no entiende" (él, ella, políticos...)	"¿Cuál gente en concreto?"	Clarifica a quien se refiere la información.
VERBOS INESPECÍFICOS. Detalles de la acción o relación quedan sin concretar. Ej. "Me cuesta trabajo comunicarme"	"¿ Cómo en concreto te da trabajo comunicarte?"	Define la actividad o proceso del problema
NOMINALIZACIÓN. Una acción o proceso es descrito como cosa u objeto. Ej. "He roto la comunicación"	"¿Quién se comunica con quien?" "¿Qué y cómo se comunican?"	Se busca que el proceso convertido en cosa recupere el dinamismo de acción.
GENERALIZACIONES		
OPERADORES MODALES Afirmaciones que señalan reglas o limitaciones para la	"¿Qué sucede si lo hace?"	Identifica la consecuencia que genera la regla o limitación

conducta. DE NECESIDAD (debería, debo, tengo, necesito...) Ej. "Un buen vendedor no puede quejarse"		
DE POSIBILIDAD (puedo, no puedo, imposible): Ej. "No puedo aprender las especificaciones del producto".	"¿Qué te impide aprenderlo?"	Identifica la causa de los síntomas del problema
CUANTIFICADORES UNIVERSALES. Es una generalización muy amplia (siempre, nunca, nadie, todos...) Ej. "Los productos siempre vienen incompletos".	"¿Siempre?" "¿Ha habido alguna ocasión en que haya sido diferente?"	Especifica la situación. Identifica la relación causal presupuesta en la frase
DISTORSIONES		
CAUSA - EFECTO. Se inventa una relación entre una reacción y cierto estímulo. Ej. "Su voz me hace enojar"	"¿Cómo en concreto te hace enojar?"	Identifica la relación causal presupuesta en la frase
ADIVINACIÓN DEL PENSAMIENTO. Describir que sucede en la experiencia interior del otro. Ej. "El no va a compartir"	"¿Cómo sabes en concreto que no lo va a hacer?"	Identifica los criterios usados para hacer suposiciones sobre la experiencia ajena
EQUIVALENCIA COMPLEJA. Se pretende que dos experiencias distintas significan lo mismo. Ej. "Le va mal en las ventas... Tiene problemas con los clientes"	"¿Cómo en concreto él irle mal significa que tiene problemas con los clientes?"	Se controla la validez de la relación implicada en la equivalencia compleja.
LEGISLADOR PERDIDO. Se da un juicio de valor omitiendo al que lo ha originó. Ej. "Hablar de tus sentimientos es egoísta".	"Egoísta, ¿de acuerdo a quien?"	Identifica el origen y los criterios que están dentro del juicio.
PRESUPOSICIONES. Se supone algo que está implícito y se requiere para entender la afirmación. Ej. "Si supiera cuánto me lastima, dejaría de presionarme"	"¿Cómo sabes que no sabe?" "¿Cómo te presiona en concreto?" "¿Cómo te lastima en concreto?"	Desafía y clarifica los procesos y relaciones que se asumen en la afirmación.

Tomado y modificado de Carrión (2001) *Curso de practitioner en PNL. La nueva técnica para el cambio y el éxito.*

3.9. Metaprograma

En nosotros hay una programación básica para la autoconservación, la salud, la felicidad, el crecimiento. Esta programación utiliza como instrumento el cerebro que a su vez contiene otros programas que orientan el comer, dormir, crear, etc. Además de estos programas existen los programas globales que no permiten dar cierta dirección a nuestras reacciones y acciones frente a las personas y situaciones. Son más abstractos y generales que los anteriores y se les ha llamado Metaprogramas desde la PNL.

Estos metaprogramas determinan la forma en que elaboramos las representaciones ya sea del mundo personal o del mundo externo. También determinan el modo en que diseñamos nuestros mapas o pensamientos. De igual manera nos dan la clave para decidir si algo es atractivo o rechazable, interesante o aburrido. Por ello, de acuerdo a la PNL, nos ayudan a entender las reacciones y acciones características de cada persona.

Los metaprogramas son un nivel de programación mental que determina cómo nosotros orientamos nuestras experiencias y dirigimos nuestra atención.

Son filtros de libre contenido y los más inconscientes. Los metaprogramas dan calidad y continuidad a nuestra experiencia y son las pautas que determinan nuestro interés. Conforman uno de los bloques básicos de nuestra personalidad.

La gente se mueve dentro de ciertas pautas específicas de comportamiento y esta tendencia nos hace de cierta forma predecibles.

Se presenta aquí un cuadro sintético de los metaprogramas

Percepción (Recibir la información)	1. Selección primaria	Foco de atención
	2. Corte de división o encuadre	H. Izquierdo (análisis) / H. Derecho (global)
	3. Sistema de percepción VAK	Sistema representacional / canal director VAK
	4. Orientación de la percepción	Observa lo que existe / Identifica lo que falta
Tratamiento de la información	1. Representaciones sensoriales VAK	Sistema representacional / canal director
	2. Evaluaciones y comparaciones	Evaluación positiva / evaluación negativa
	3. Cuadro de referencias	Interna / externa
	4. Operadores modales	Deseo = quiero
		Posibilidad = puedo
Necesidad = necesito		
Contingencia = me veo obligado (a)		
5. Marco temporal	Centrado en el pasado / presente / futuro	
Actitud frente a una situación	1. Asociado / disociado	Actor / espectador
	2. Orientación con respecto al objeto	Ir hacia o perseguir / alejarse de o evitar
	3. Similitud / diferencia	Proactivo / reactivo
	4. Índice referencial	Centrado en sí mismo / centrado en otros
	5. Opción / procedimientos	5. Búsqueda de opciones / etapa por etapa

3.10. Procesos de comunicación según PNL.

Desde la PNL la estructura de la experiencia subjetiva se refiere a la respuesta que una persona muestra frente a los hechos del ambiente externo, la información que se obtiene de la realidad pasa a través de procesos internos o filtros, que generan a su vez un estado interno o emocional que se manifiesta mediante la conducta externa la cual es observable por medio de la fisiología (González, 2001). Ver Fig. 7.

PROCESOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN PNL

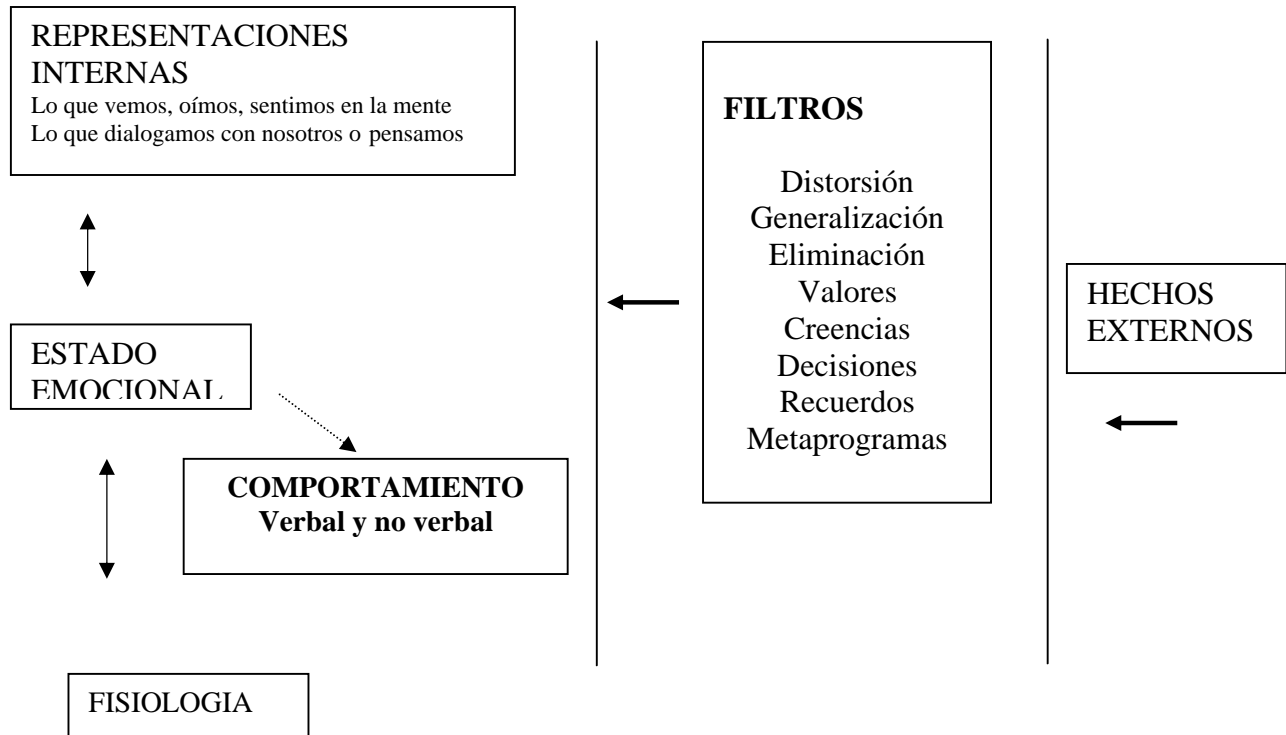


Fig. 7. Procesos de comunicación.

CAPÍTULO 3. MODELAJE.

Todo cambio auténtico se efectúa sin esfuerzo alguno.
La persona humana tiene unas energías fabulosas en reserva,
para cuando necesite ponerlas en marcha.
Lo importante es descubrir lo que está ocurriendo.

Anthony de Mello.

Modelaje es una técnica consistente en estudiar los cuatro ejes fundamentales de la conducta humana: El comportamiento observable, las estrategias, los sistemas de creencias y las características del lenguaje. Para ello el llamado así, "modelo", ejecuta las acciones y el "observador" está atento a todos los procedimientos que usa el modelo para luego adaptarlos a su propia experiencia.

Generalmente el modelo que se escoge, es una persona que es excelente en su campo. De hecho a lo largo de nuestra vida, sin hacerlo conscientemente, aprendemos ciertas competencias a través de la imitación. El aprendizaje por imitación bien aplicado es una de las maneras más eficaces para adquirir conductas nuevas. La PNL lo retoma y aporta el modelaje de la excelencia estudiando los patrones o la estructura de la conducta para que las personas que requieren esas competencias tengan una base desde la cual partir para luego desarrollar las propias (Sambrano,2000).

A propósito de lo anterior existe una presuposición que subyace a esta técnica: " Si algo es posible para alguien, es posible para cualquiera ". Lo cual nos indica que a través de modificar de manera creciente las imágenes, voces, sonidos, sensaciones o emociones, creencias obtendremos la capacidad de controlar y

organizar nuestros cambios y provocar con ello un cambio o aprendizaje de acuerdo a nuestra elección.

Milton Erickson, opinó acerca del estudio que le hicieron Richard Bandler y Jhon Grinder, sobre sus estrategias, que ésta era por sí misma elocuente ya que ni él mismo podría explicar más claramente su forma de trabajo. Y esto es porque lo interesante de su trabajo es que supieron identificar las diferencias que suponen la diferencia. Es decir identificaron sus códigos lingüísticos y paralingüísticos (las diferencias entre lo que decía, cómo lo decía y en qué momentos lo decía).

Recordemos que éste fue el origen de la PNL que después de las observaciones de estos tres terapeutas excelentes crearon los modelos, y mapas que aplicaron a sus propias personas, experimentando sus resultados, con lo que se hallaron en posibilidades de extender sus hallazgos a otras personas (Fonseca, 1998).

El modelamiento o modelaje (según se desee traducir), es una de las técnicas que más ha dado oportunidad de adquirir habilidades o competencias, que a nivel laboral resultan muy útiles. El propósito del método es hacer que la persona logre contar con un modelo o mapa sobre cómo identificar los procesos internos que usa una persona de éxito con respecto a una conducta previamente elegida. El método en pocas palabras le da la clave sobre como es que esa persona hace lo que acostumbra y al mismo tiempo es una guía para instalar esta conducta en su propia persona.

3.1. La técnica.

Para llevar a la práctica esta técnica, es importante obtener del modelo toda la información acerca de la conducta que se ha elegido. Así Carlos Fonseca ofrece una serie de pasos, a saber:

- **Definir lo que se quiere y elegir a un modelo.** Que presente la conducta que se desea, y solicitarle su colaboración (hacer sintonía con él o ella).

- **Organización y preparación.** Una guía de preguntas para la entrevista, que no van a ser leídas frente al modelo necesariamente, pero que sirven para organizar mentalmente la información, ya que las preguntas buscan identificar las claves más relevantes.
- **Entrevistas y observaciones.** Cuando el modelo lleva a cabo la conducta (calibrando, haciendo inventarios, empleando las posiciones preceptuales y las técnicas de metamodelo para recuperar toda la información de la que no está consciente la persona, etc.).
- **Síntesis de la información obtenida.** (Hacer un mapa).
- **Diseñar un plan de acción.** y reproducir la competencia o habilidad
- **Hacer la instalación** personal para identificar los patrones clave.

Lo anteriormente descrito toma forma al llevarlo a la práctica, para ello el siguiente capítulo propone los ejercicios, cuestionarios y experiencias que el instructor puede ofrecer para conseguir cualquier conducta deseada.

CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL TALLER: DESARROLLO DE HABILIDADES BASADO EN PNL PARA AGENTES DE VENTAS.

" Si uno adopta la actitud de que todo es factible, encontrarán que miles de cosas que antes se rotulaban como imposibles devienen en posibles "

Richard Bandler

El diseño del presente taller está pensado para un grupo de aproximadamente 20 personas, con una duración de 16 horas, lo cual es suficiente para la realización de todos los ejercicios según se muestra en la carta programática.

Los requerimientos en cuanto a instalaciones son: Un salón amplio o bien un área donde se puedan realizar ejercicios y prácticas en tríos y parejas teniendo cierta privacidad, éste deberá encontrarse bien iluminado y ventilado.

El material deberá incluir:

- Una grabadora o reproductor de música
- Diferentes tipos de música que se sugieren en los ejercicios
- Un proyector de acetatos o cañón y Lap - top para proyectar la presentación en una pantalla
- Material por escrito que se entregará cada uno de los participantes (al inicio del taller para evitar las interrupciones)
- Etiquetas adheribles o gafetes con los nombres de los participantes

En cuanto a la distribución del taller éste puede darse en sesiones de 4 hrs. o bien 2 sesiones de 8 hrs.

4.1. Objetivo general del taller.

Los participantes desarrollarán habilidades personales tales como: establecimiento de objetivos, modelamiento y manejo de estados de ánimo, aplicables en el área de las ventas que le resultarán funcionales en el desempeño de sus actividades.

4.2. Temario del taller.

- I. Presentación del taller.
- II. ¿Qué es Programación Neurolingüística (PNL)?.
- III. Pensamientos y fisiología.
Hemisferios cerebrales
- IV. Procesos de comunicación según PNL.
- V. Presuposiciones fundamentales.
- VI. Herramientas de edición personal:
Calibrar,
Inventariar
Inducir
- VII. Manejo de estados emocionales.
Anclaje
- VIII. Sintonía con el cliente.
- IX. Sistemas representativos
 - a) Submodalidades
 - b) Predicados lingüísticos
 - c) Claves de acceso ocular
- X. Posiciones perceptuales.
- XI. Sistemas de creencias
- XII. Metaprogramas.
- XIII. Metamodelo.
- XIV. Establecimiento de metas
- XV. Modelaje.
- XVI. Bibliografía recomendada.

4.3. Carta Programática del taller.

Taller: Desarrollo de habilidades con PNL para agentes de ventas			Fecha:		
Duración: 16 hrs.			Horario:		
			Lugar:		
Objetivo general: Los participantes desarrollarán habilidades personales tales como: establecimiento de objetivos, modelamiento y manejo de estados de ánimo aplicables en el área de las ventas que le resultarán funcionales en el desempeño de sus actividades.					
Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Material visual	Tiempo en minutos	Observaciones
Inicio	Permite un momento de relajación para iniciar la sesión y prepara al organismo para un mejor proceso de aprendizaje		Hojas con la descripción y dibujos de los ejercicios. Emplear música de Mozart	20	(Ibarra,1999). - Incluir los ejercicios en el manual del participante.
I. Presentación del taller	Conocerán el objetivo, alcances y las pautas de convivencia a lo largo de las sesiones.	El instructor dará a conocer el objetivo del taller aclarando su contenido, y establecerá junto con el grupo las pautas a seguir en cuanto a si fumar o no dentro de la sala, consumo de bebidas y alimentos, horarios etc.	Presentación visual del objetivo.	20	
II. ¿Qué es la Programación Neurolingüística ?	Conocerán la definición de PNL, beneficios, alcances y principales áreas de aplicación de la misma.	Exposición con material visual	Presentación, proyección, diapositivas o rotafolios	15	
III. Pensamientos y fisiología	Demostrar el funcionamiento del cerebro para un mejor aprovechamiento de sus funciones. Concientizar a los participantes de cómo cada pensamiento desencadena una serie de reacciones bioquímicas y fisiológicas.	Exposición con material visual	Presentación, proyección, diapositivas o rotafolios	20	Consultar : Kasuga y cols. (1998)
	Aprenderán cómo a través de la distracción del consciente se fomenta un estado de atención y apertura, mejorando así el aprendizaje, cambio de estado de ánimo, inducir metas, etc.	Ejercicio: "Abecedario mágico" (Cohesión cerebral)	Hojas con ejercicio para cada participante y música barroca de fondo.	35	Buscarlo en el apartado: Ejercicios para el taller. Usar música de tipo de onda delta.
	Comprobarán la influencia de los estímulos exteriores en la generación de estados emocionales.	Influencia sonora en el cerebro	Hojas con cuadro de influencia sonora, muestra musical de cada tipo de onda	35	Buscarlo en el apartado: Material para el taller.
	Experimentarán cómo un cambio en la postura corporal genera cambios en los procesos mentales, así como los beneficios que esto conlleva.	Ejercicio: Postura corporal, positiva y negativa	Instrucciones verbales	10	Descrito en la sección ejercicios para el taller

Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Material visual	Tiempo en minutos	Observaciones
VIII. Sintonía con el cliente	Experimentar como a través del lenguaje no verbal es posible conectarse a nivel profundo con otra persona en poco tiempo	Ejercicio: "Ser espejo"	Música como Suite del hada de azúcar del cascanueces o La sinfonía de los juguetes de Mozart	30	
IX. Sistemas representativos o canales perceptuales		Aplicación de cuestionario	Hojas con cuestionarios "Exploración de patrones perceptuales"	40	El instructor revisará con cada participante los resultados
a) Submodalidades		Ejercicio: "¿Cómo llegué a mi última cita con un cliente?" y exposición.	Material visual	15	
b) Predicados verbales			Material visual	15	
c) Claves de acceso ocular		Demostración y exposición	Material visual	15	
		Ejercicio: "Preguntas"		40	
X. Posiciones perceptuales	Evidenciarán los diferentes puntos de vista para desarrollar la habilidad de detectar las necesidades de otros .	Ejercicio: "El bailecito"	Emplear música de fondo para generar estados de relajación	40	
XI. Sistema de creencias	Conocerán y harán consiente que las creencias son la base de la conducta y que estas pueden modificarse	Exposición del tema, ofrecer diferentes opciones sobre como cambiar de creencias	Emplear apoyos didácticos	30	Usar metáforas de cómo las creencias motivan nuestra conducta.
XII. Metaprogramas	Conocer que patrones de conducta inconscientes y conscientes eligen	Exposición	Hoja con cuadro de metaprogramas	35	
		Ejercicio: Identificando Metaprogramas.	Encontrar material en Cap. 4.	45	
XIII. Metamodelo		Exposición	Material visual	60	
XIV. Establecimiento de metas.	Aprenderán a establecer metas	Ejercicio de reflexión y cuestionario.	Material en Cap. 4.	30	
XVI. Modelaje	Aplicarán todos los conocimientos adquiridos para iniciar el modelaje de alguna conducta deseada.	Ejercicio: Aplicación de cuestionario	Cuestionario propuesto para el ejercicio.	60	
XVII. Bibliografía recomendada	Fomentar el aprendizaje continuo en los participantes	Sugerir a los interesados ampliar y profundizar en los diferentes temas.	Encontrar en Cap. 4.	10	
			Total en tiempo	865	

4.4. Ejercicios para el taller.

Ejercicio: “Abecedario Mágico”. Cohesión cerebral.

La sincronización de hemisferios nos permite tener más recursos para realizar mayor cantidad de actividades y nos ayuda no sólo a tener esa capacidad, sino a lograr llegar al superaprendizaje.

Instrucciones:

Formar parejas; A y B, donde:

A= explora

B= guía

Rol	Actividad
A	Lee las letras mayúsculas en voz alta y ejecuta los movimientos indicados por las letras minúsculas (hoja 1)
B	Se coloca del lado izquierdo de A y lee las frases de la hoja siguiente (hoja2) dándole el énfasis necesario
A	Repite las secuencias hasta que B termine la lectura
A y B	Cambian los papeles

Hoja 1:

Distracción del consciente para lograr más recursos, inducir metas etc. Cohesión cerebral.

A
d

B
i

C
j

D
i

E
d

F
D

G
j

H
i

I
d

J
l

K
l

L
j

M
d

N
i

O
d

P
D

Q
i

R
j

S
j

T
d

U
D

V
i

X
d

Y
j

Z
i

Hoja 2:

Quiero (**Nombre de la persona**) que veas con amor y cariño todo lo que haces. Quiero que estés dispuesto (a) a ver tu propia belleza, inteligencia, creatividad y calidad humana.

Ámate profundamente y apruébate a ti mismo. Tú creas amor alrededor de ti.

En tu vida tienen lugar, las acciones del espíritu, de la energía del universo. De cada experiencia que vives sólo emanan las mejores intenciones y acciones.

Eres el poder, el amor la única autoridad en tu vida. Eres libre para ser tú mismo...

Estás a salvo. Ámate y apruébate en todo lo que haces.

Abre totalmente tu conciencia a la expansión de la vida. Hay suficiente espacio para que crezcas y hagas los cambios necesarios para que todo lo que es excelente, saludable y armónico esté contigo.

Eres libre para circular amor y gozo en todas las partes de tu espíritu del universo...

Es seguro ver los otros puntos de vista...

Ve mas allá de los temores y limitaciones de otras personas contigo. Crea tu vida. Créala... es tuya.

Con amor te liberas del pasado. Ellos son libres y tú también. Todo está bien en tu corazón ahora...

Ámate y apruébate. Sé amoroso y amable...

Hay tiempo y espacio para todo lo que tienes que hacer. Ponte en paz.

Tu sabes que la vida te apoya.

Diriges la vida con facilidad...

Es seguro para ti crear todo el amor que quieres... perdónate y elige amarte...

Eres el centro de tu vida. Estas a salvo seguro (a) y comprendida.

Descubre lo maravilloso (a) que eres. Elige amarte y gozar de ti mismo (a) .

(**Nombre de la persona**)... vive en el ahora. Cada momento es nuevo. Elige ver que vales. Ámate y apruébate.

El mundo es seguro y amigable. Estas a salvo y en paz con la vida.

Ama la vida. El vivir es seguro.

Es seguro para ti experimentar gozo en todas las áreas de tu vida. Todo está muy bien.

Es seguro sentir. Ábrete a la vida. Experimenta la vida.

Nútrete con amor.

Libérate de parte del pasado y permite que el tiempo cure todas las áreas de tu vida.

Elige permitir que todas tus experiencias sean placenteras y amorosas.

Permite que todo el poder de tu principio sexual opere con facilidad y gozo...

Aliviánate, déjate ir... es fácil...

Tu energía femenina y masculina están bellamente equilibradas y balanceadas...

Eres libre para pedir lo que quieras. Es seguro que te expreses. Estas en paz...

Quiero que te pongas en paz con todas tus emociones. Te amas y te apruebas...

Te mueves con facilidad a través del tiempo y el espacio. Sólo el amor te rodea...

Elige manejar todas tus experiencias con amor y gozo, con suavidad...

Estas totalmente a salvo en el universo. Estas en paz dondequiera. Confía en la vida... y en la energía del universo...

El espíritu, la energía del universo es la estructura de tu vida. Estás a salvo, eres amado (a) y totalmente apoyado (a)

Confía en el proceso de la vida. Estás a salvo...

Gozosamente accede a nuevos niveles de experiencia. Todo está bien...

Mira, escucha y siente mucha paz y armonía contigo mismo y con los que te rodean...

Estas lo bastante seguro (a) para ser flexible en tu mente...

Tomas y das alimento en un balance perfecto...

Perdona con facilidad. Con amor te deshaces del pasado y vuelves tu atención al aquí y al ahora.

Nota: El participante puede proponer sus propias frases, redactándolas utilizando el tiempo presente, en primera persona y en positivo.

Fuente: Este ejercicio es una adaptación al que se propone en Ibarra, Luz María. (1999). Aprende mejor con Gimnasia cerebral. Pág. 86.

Ejercicio: “Influencia de la frecuencia sonora en el cerebro”.

Instrucciones:

El instructor elegirá una pieza musical de cada una de los tipos de onda. Con las luces apagadas se le solicita al grupo que cierre los ojos y que ponga atención en lo que escucha. Al final de cada una de las piezas pedir que expresen sus experiencias, sobretodo aquellas que tienen que ver con visualizaciones, sensaciones y emociones.

Tipo de Onda	Frecuencia	Actitud	Tipo de Música	Predominancia hemisférica
Beta	30 - 25 p/s	Análisis, alerta, resolución de problemas por sentido común	Mozart, Stravinsky, Bethoven, Rachmaninov	Izquierda
Alfa	8 - 12 p/s	Relajación con alerta, resolución de problemas por intuición, desarrollo de la imaginación y creatividad	Barroca, Era, Cantos gregorianos	Sincronización de hemisferios
Teta	4 - 7 p/s	Meditación profunda, estado de soñar despierto	New Age, Enya, efectos de la naturaleza	Derecho
Delta	1/2 - 3 p/s	estado profundo y estado somnoliento	Compases largos	Derecho

Fuente: Chávez, (2002).

Ejercicio: “Postura negativa y positiva”.

Actualmente sabemos que cada pensamiento y cada sentimiento genera cambios corporales. Pero también cada cambio corporal se refleja en un cambio en los procesos mentales.

La postura corporal influye inclusive en la voz. Las investigaciones recientes acerca del estudio de la relación que guardan el cuerpo y la mente han dado pie a una nueva rama de la ciencia llamada neuroinmunología que se ocupa de las relaciones entre los pensamientos, sentimientos y los procesos corporales.

Objetivo: Experimentar y fomentar la autoobservación. Sensibilizar acerca de la importancia de mantener una postura corporal que genere actitudes y pensamientos favorecedores en el desempeño de sus actividades laborales.

Instrucciones:

Primera fase:

1	<p>El instructor pedirá al grupo que siga sus indicaciones.</p> <p>Deje caer su cabeza hacia delante. Tense ligeramente la musculatura del abdomen. Entorne los ojos como si algo le hubiera entrado en los ojos) y estire el labio inferior hacia abajo. Inspire poco a poco.</p>
2	<p>Pide que observen su estado interior. Intente pensar en algo divertido, agradable, bello. El instructor dejará unos momentos a los participantes experimentando.</p>
3	<p>Preguntará por los resultados del experimento. Generalmente los participantes expresan sorpresa al constatar que se percibe una resistencia interior que no deja conseguir el objetivo. Esta postura está asociada con modelos de sentimientos negativos.</p>

Segunda fase:

1	<p>Relaje el abdomen, los ojos, la frente, levante la cabeza, la vista, las cejas y la comisura de los labios. Eche los hombros hacia atrás y respire varias veces.</p>
2	<p>Observe su estado interior. Nuevamente el instructor dejará que los</p>

	participantes experimenten y después expresen verbalmente sus resultados.
3	Es posible que los comentarios giren en torno a la dificultad para pensar en algo negativo o desagradable.

Fuente: (Schwarz, A. Y Schweppe, R. 2001. Guía fácil de PNL, pág. 35).

Ejercicio: Calibración “ ¡Adivina quien es!”.

Instrucciones: Formar grupos de tres personas A, B, y C. Donde:

A = explora

B = guía

C = calibra

Rol	Actividad
A	Elige una frase neutra, como “En un lugar de la mancha de cuyo nombre no quiero acordarme”. Piensa intensamente en una persona que le agrada, pronunciando la misma frase neutra cuando se halle plenamente inmerso (a) en la vivencia interna. Piensa intensamente en una persona que le desagrada, pronunciando la misma frase neutra cuando se halle plenamente inmerso (a) en la vivencia.
B	Repara en la expresión sonora de A. Escucha con atención la expresión sonora de a para captar las diferencias. Plantea una pregunta a A y registra con atención su expresión sonora, con el fin de deducir si está pensando en la persona simpática o en la antipática.

A	Piensa en una actividad agradable, representando todo lo que ve, oye y siente, al ejecutarla. Asiente con la cabeza cuando se halla plenamente inmerso en la vivencia. Piensa en una actividad desagradable, representándose todo lo que ve, oye y siente al realizarla. Asiente con la cabeza cuando se halla plenamente inmerso en la vivencia
B	Posa una mano sobre la mano de A y la otra sobre su pecho o entre sus omóplatos. Observa el rostro de A. Registra los movimientos y la temperatura d la mano de A, memoriza su ritmo respiratorio y su mímica. Reparando en las diferencias existentes en relación con la primera situación. Plantea las preguntas disyuntivas y valiéndose de sus percepciones visuales y kinestésicas, decide si A está pensando en la actividad grata o en la que no le agrada.

Ejercicio: “¿Me permites pasar?”.

Instrucciones: Formar equipos de cuatro personas, A, B, C, D.

A= Explora

B,C, y D= forman una barrera. A tiene como objetivo lograr que le permitan el paso.

Rol:	Actividad:
A	Se acerca a B y le hace la pregunta: ¿Me permites pasar?
B	Puede contestar si o no dejándose llevar por el lenguaje no verbal de A
A	Intenta diferentes maneras de pedir el paso hasta que lo logre con B,C, y D. Cambio de roles.

Ejercicio: “Anclaje”.

Anclaje es el proceso mediante el cual, un estímulo externo, sensorial se asocia a la conducta que se desea adquirir. Para crear un ancla se evoca una situación poderosa emocionalmente hablando para revivirlo cada vez que la persona lo requiera como recurso.

Instrucciones:

Formar tríos en donde:

A = guía

B = experimenta

C = calibra y auxilia a A

Rol	Actividad
B	Elige el gesto que desea anclar para activarlo después. Este deberá ser accesible en una situación social, puede inclusive ser un tic. También comunica a A qué estado emocional desea trabajar. P. Ej. Éxito, seguridad, confianza, etc.
A	Induce un estado de relajación en B. Para ello se coloca del lado izquierdo de la persona (para estimular el hemisferio derecho).
B	Calibrando verifica que la persona se encuentre relajada (C lo auxilia)
B	Pide a A que recuerde una situación en la que haya vivido la emoción que eligió y lo ayuda empleando las submodalidades visuales, auditivas y kinestésicas (VAK).

B	Pide a través de preguntarle si ya tiene presente la vivencia y le pide que identifique la sensación en su cuerpo, puede pedir que le señale donde la siente y cómo la siente.
B	Pide que recorra esa sensación a todo su cuerpo y que la intensifique.
B	Calibra cuando A está en el clímax de la sensación y le pide que active su ancla (realice el gesto que eligió)
B	Guía a A para finalizar el trabajo realizado. (p. Ej. "Y con una respiración profunda regresas aquí y ahora...")
A	Da un paso atrás. Y rompe el estado haciendo algo que lo distraiga (5 sentadillas, contar un chiste, etc.)
A	Hace el gesto y comprueba la efectividad del ancla.

Ejercicio: "Círculo de las emociones".

Las emociones cambian si cambia el estado. Es importante identificar que un estado negativo o falta de recursos resulta desagradable y provoca una disminución importante de periodos de concentración, aprendizaje, rendimiento laboral, etcétera. Aunado al daño físico que experimenta el organismo.

Instrucciones:

El grupo se dispone en un círculo y comienza a caminar, el instructor inducirá diferentes estados emocionales (alegría, tristeza, salud, enojo, éxito), que contrasten uno con el otro para que los participantes puedan constatar los cambios. Cuando la mayoría hayan entrado en ese estado pedirles que se vean unos a otros e identifiquen los cambios en la postura y gestos.

Cuando se hayan inducido por lo menos 5 emociones, se detendrán y el instructor solicitará que expresen los resultados que obtuvieron.

Ejercicio: “Ser espejo”.

Instrucciones: Formar parejas, A y B.

Rol	Actividad
A	A realiza durante 5 min. Movimientos libremente improvisando al ritmo de la música
B	Al mismo tiempo y de frente a A hace de espejo (iguala los movimientos) que realiza A . Sin hablar.
A y B	Intercambian los papeles durante otros 5 min.
Instructor	Solicita que expresen sus resultados

Nota: Cuando se quiera trabajar clima laboral y cohesión grupal se puede empezar en parejas e irse uniendo poco a poco todo el grupo.

Ejercicio: “Exploración de patrones perceptuales”.

Instrucciones: Para cada pregunta elegir la respuesta que más coincida contigo y anota una “ √ “ en la columna correspondiente al final de esta prueba. Si la respuesta tiene más de una opción, hay que palomear las dos columnas correspondientes. Por ejemplo, si la respuesta al número 1 es “A” hay que anotar una “√” tanto en la columna AKV como en la columna AVK. Al final, hay que contar cuantas palomas se anotaron en cada columna. La columna que contenga el mayor número de palomas, es probablemente tu patrón perceptual.

De lo que tú puedes observar en ti:

1.¿Cómo describirías la forma en que hablas?

- a) Las palabras salen sin esfuerzo en un orden lógico todo el tiempo sin vacilar; tengo un excelente vocabulario.

AKV,AVK

- b) Llego a sentirme cohibido o me da pena hablar ante grupos. VKA,KVA
- c) Uso mucho las metáforas e imágenes (“baila como trompo, un pozo sin fondo, un león enjaulado”). VAK,KAV
- d) Hablo básicamente de acciones, sentimientos de lo que está ocurriendo. KAV
- e) Muevo las manos antes de expresar las palabras, tengo que usar las manos o moverme para encontrar las palabras correctas. VKA,KVA
- f) Hablo en forma circular, haciendo preguntas interminables VKA, KVA

2. ¿Cómo describirías la forma en la que haces contacto visual?

- a) Mantengo un contacto visual constante y persistente. VAK, KVA
- b) Tengo “timidez visual”, me incomoda sostener el contacto visual por unos cuantos segundos, y con frecuencia desvío la mirada. AKV, KAV
- c) Sostengo un contacto constante, pero parpadeo si éste es sostenido. AVK, KVA
- d) Los ojos se me ponen vidriosos cuando escucho demasiado tiempo. VKA,KVA

3. ¿Cómo describirías tu escritura

- a) Pulcra y legible VAK,VKA
- b) Difícil de leer AVK,KVA
- c) Infantil, algunas letras pueden estar incompletas AKV,KAV

4. ¿Qué recuerdas con mayor facilidad?

- a) Lo que se ha dicho, las bromas, las letras de las canciones, nombres de personas, títulos, memorizo algo diciendo algo repetidamente. AKV, AVK
- b) Lo que has visto o leído, caras de personas, como luce algo; memorizo haciendo algo repetidamente. VAK,VKA
- c) Lo que se ha hecho o experimentado, la sensación o el olor de algo, memorizo haciendo algo repetidamente. KVA, KAV

5. Cómo describirías tus necesidades físicas y habilidades?

- a) Constantemente en movimiento, inquieto. KAV
- b) Me es fácil quedarme sentado durante periodos largos AVK, VAK
- c) Puedo sentirme torpe o desesperarme fácilmente cuando aprendo por primera vez una actividad física. AVK, VAK
- d) Aprendo fácilmente habilidades físicas con poca o ninguna instrucción verbal. KVA,VKA
- e) Tengo un alto nivel de energía a flor de piel. AKV,VKA

6. ¿Cómo respondes al tacto?

- a) Tiendo a ser tímido con relación al contacto físico AVK,VAK
- b) Me gusta tocar y ser tocado por gente que no conozco bien KVA,KAV
- c) Toco una vez hecho el contacto inicial AKV,VKA

7. ¿Cómo expresas tus sentimientos?

- a) Soy muy reservado en cuanto a mis sentimientos. VAK
- b) Los sentimientos parecen estar exactamente a flor de piel. AKV,VKA
- c) Expreso razones en lugar de sentimientos. AVK
- d) Me cuesta mucho poner mis sentimientos en palabras. KVA

8. ¿Bajo qué circunstancias te “desconectas” de lo que está ocurriendo?

- a) Con demasiados detalles visuales, cuando te muestran algo o cuando te preguntan sobre lo que se ha visto. AKV,KAV
- Con demasiadas palabras, explicaciones verbales o con preguntas
- Sobre lo que se ha oído. VKA,KVA
- c) Con demasiadas opciones de qué hacer, al ser tocado o con preguntas sobre lo que se siente. AVK,VAK

9. ¿Qué perciben los otros como el comportamiento en ti que más molesta?

- a) El no poder quedarme sentado o quieto. AKV,KAV
- b) Ser “presumido”. VAK
- c) El cinismo o demasiado atrevimiento verbal. AKV,AVK
- d) El ser hosco o apartado. VKA,KVA
- e) El interrumpir, el hablar sin parar. AKV,AVK

f) El quejarme, los “sí...pero” VKA

10. ¿Qué es lo que recuerdas más fácilmente después de haber visto una película, un programa de televisión o de leer?

- a) Cómo se veía la gente y las escenas VAK,VKA
- b) Lo que se dijo o cómo sonaba la música AKV,AVK
- c) Lo que pasaba o cómo se sentían los personajes KVA,KAV

11. ¿Qué es lo primero que haces para recordar el número telefónico de alguien?

- a) Decírmelo o escucharlo en mi cabeza AKV,AVK
- b) Ver el teléfono o los números en mi cabeza VAK,VKA
- c) Sentirme a mí mismo tomando el teléfono y marcándolo KVA,KAV

12. ¿Qué es lo que recuerdas mas fácilmente de alguien que acabas de conocer?

- a) Lo que hiciste con él (ella) o cómo se percibía su energía. KVA,KAV
- b) Cómo se veía VAK,VKA
- c) Su nombre o lo que dijo AKV,AVK

13. ¿Qué es lo que más temes o te es más difícil de aceptar?

- a) Palabras viles, que lastimen VKA,KVA
- b) Que te toquen en forma invasiva o hurgona AVK,VAK
- c) Miradas indecentes AKV,KAV

14. ¿Cómo armas algo?

- a) Leo las instrucciones y entonces lo hago. Que me digan cómo me confunde. VKA
- b) Leo las instrucciones, hago preguntas y entonces me hablo a mi mismo mientras lo hago. VAK
- c) Trabajo con las piezas, entonces hago preguntas si es necesario; nunca nunca leo las instrucciones. KAV
- d) Trabajo con las piezas, miro el diagrama y luego hago preguntas. KVA
- e) Tengo a alguien que me dice cómo, después me muestra y entonces lo intento. AVK
- f) Tengo alguien que me dice cómo hacerlo y entonces lo intento. AKV
Sólo leo las instrucciones como último recurso.

15. ¿Qué es lo que más te importa cuando decides qué ropa usar?

- a) Cómo se siente, qué tan cómoda es la textura KVA,KAV
- b) Los colores, como se ve, cómo combina VAK,VKA
- c) Una idea de lo que soy, la marca, lo que la ropa dice de mí, digo a mí mismo de ella, lo que me llama AKV,AVK

Hoja de respuestas:

	AKV	AVK	KAV	KVA	VKA	VAK
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

11						
12						
13						
14						
15						
TOTAL						

Tomado de "No enemies within" de Downa Markova. Traducción. En Chavez, Celia. (2001). Manual del participante.

Ejercicio: "Preguntas para detectar los accesos oculares".

El instructor deberá recalcar cómo aplicar esta herramienta en una presentación de producto o en una negociación.

Objetivo: Los participantes conocerán y experimentarán las diferentes posturas de los accesos oculares.

Instrucciones:

Primera fase: El instructor invitará a algún participante a pasar al frente, lo sentará a una distancia que permita observar sus ojos. A continuación le pedirá al grupo que calibre (observe al detalle) los movimientos que su compañero hace con cada una de las preguntas que le hace.

Las preguntas deberán estimular cada uno de los tres canales (VAK) en las modalidades de recordado y creado.

P.ej. ¿Cuántas puertas hay en tu casa? Puesto que se solicita información visual de un lugar conocido para la persona, el resultado será un movimiento hacia la parte superior izquierda de las pupilas, etc.

Una vez que los participantes se hayan familiarizado con el tema, el instructor mostrará el gráfico con los accesos oculares descrito.

Segunda fase: en parejas y tomando turnos el grupo realizará preguntas para descubrir los movimientos oculares.

Fuente: (Fonseca, c. 1998. Si alguien puede tú puedes. Pgs. 72 y 73.)

Ejercicio: “El bailecito”.

Las posiciones perceptuales son puntos de vista de las personas que intervienen en una situación determinada; al percibir cómo la perciben los demás desde sus mapas se pueden tomar las decisiones más convenientes. Es un excelente medio para explorar y mejorar la comunicación con los clientes y aprender a descubrir qué quieren en realidad y valoran.

Instrucciones:

El instructor solicita un voluntario y lo hace pasar al frente.

A= Instructor o guía

B= Explora

Rol	Actividades
A	Le pide a B que piense en una venta en particular de la que se sienta orgulloso,.
B	Coloca letreros en el piso con 3 las posiciones perceptuales
A	Le pide a la persona que se coloque en la 1ª. Posición, y reviva en su imaginación esa venta desde su propio punto de vista, que vea de nuevo al cliente, que escuche lo que le dice, que recuerde el tono de voz, la temperatura en ese momento, etc.
B	Rompa ese estado.
A	Pide que se coloque ahora donde está el letrero de la 2ª. Posición y facilita que se asocie a la experiencia del cliente y que desde ahí se vea a sí mismo que escuche su propia voz y la postura de su cuerpo importante recalcarle que está experimentando desde el punto de vista del cliente.
B	Rompe ese estado.
A	Facilita que la persona desde la 3ª. Posición observe la situación disociado y opine. Si es necesario puede pedir que adopte posturas corporales que la que le ayuden a disociarse como cruzar los brazos imaginarse una vitrina o una pantalla donde se proyecta la imagen donde están él y su cliente

Fuente: Este ejercicio es una modificación al que proponen O'Connor J y Prior, R.(1998).
La venta con PNL. Pág. 276.

Ejercicio: “ Estableciendo objetivos”.

Instrucciones:

El Instructor hará una breve introducción acerca de el concepto de ecología que se maneja en PNL. y ofrecerá el siguiente material a los participantes.

Preguntas de reflexión:

1. ¿Cuál es mi objetivo en la vida?
2. ¿Cómo sé lo que quiero cambiar?
3. ¿Cómo reacciono al hacer cosas nuevas, diferentes, me doy la oportunidad?
4. ¿Cuáles cosas, acciones, pensamientos me ayudan a lograr mis objetivos?
5. ¿Cómo sabré que he llegado?
6. ¿Qué es lo que estoy dispuesto a soportar?

Para lograr lo que uno se proponga, es preciso tener objetivos claros, y positivamente definidos.

El primer paso es elegir, si no lo hacemos, es seguro que habrá muchas personas que lo harán por nosotros.

Los objetivos se plantean siguiendo estas características.

- a) Enunciando de manera positiva ya que el cerebro tiene que hacer una representación positiva para entender lo negativo. Pensar en lo que se quiere.
- b) La meta a conseguir dependerá de uno mismo.
- c) Enunciarlo muy específicamente, donde, cuando, con quien, para qué, si implica cifras o números, incluirlos.
- d) Que sea ecológico, es decir, es excelente para mí y muy bueno para los demás, en función de las consecuencias.
- e) Si es muy grande, partirlo en objetivos más pequeños.

Resuelve el siguiente cuestionario:

- 1) Yo quiero...
- 2) ¿Es excelente para mí? ¿Es bueno para los que me rodean?
- 3) ¿Depende de mí lograrlo?
- 4) ¿Cómo sabré que lo estoy logrando?
- 5) ¿Qué efectos tendrá en mí y en los demás?
- 6) ¿Qué otros recursos necesito?
- 7) ¿En qué lugar, tiempo y espacio lo llevaré a cabo?

Ejercicio: “Cuestionario sobre modelado”.

Objetivo: Identificar el patrón de conducta que será modelado.

Instrucciones: en parejas o en grupo contestar el cuestionario.

- 1) ¿Cuál es el contexto o entorno que se analiza? ¿Cuándo y dónde se produce la habilidad o actividad que será modelada?
- 2) ¿Cuáles son las conductas específicas asociadas con la habilidad que analizas? ¿Qué aspectos de la conducta son especialmente significativos para alcanzar el resultado deseado? ¿Cuáles son las conductas específicas esenciales para el proceso que se modelará?
- 3) ¿Qué pensamientos internos y capacidades se asocian con esa conducta? ¿Cómo piensas cuando actúas de esa manera?
- 4) ¿Qué creencias y valores se expresan o son validados por los pensamientos y acciones que has definido? ¿Cuáles son las creencias que aportan la motivación para tus ideas y tu actividad?
- 5) ¿Quién eres si adoptas esas creencias, valores, capacidades y conductas específicas?
- 6) ¿A quien beneficias más con esta actividad? ¿Qué beneficio concreto obtienes?
- 7) ¿Cómo es que esta habilidad se relaciona con tu misión y visión en la vida?
- 8) Enunciar la habilidad: ¿Qué es lo que quiero modelar concretamente?
Nota: verificar que esté redactado en términos de conducta o habilidad, en forma positiva, que esta conducta pueda ser iniciada por la persona y mantenida por ella misma.
- 9) Claves para evaluar: ¿Cómo sabré cuando logre lo que quiero? ¿Qué veré?, ¿Qué oíré?, ¿Qué sentiré?, ¿Cómo me veré a mí mismo? ¿Qué dirán de mí los demás?
- 10) Checar la Ecología: ¿Esa conducta es buena para mí? Y para otros?

Ejercicio: “Cuestionario para identificar las claves”.

Habilidad o conducta a modelar:_____.

Lenguaje corporal.

Descripción física:_____

Lenguaje corporal. Posturas	Al estar de pie	
	Al estar sentado	
	Al ejecutar la habilidad o conducta	
	Posición de la cabeza con respecto al cuerpo	
Movimientos	Al caminar	
	Al hablar	
	Al ejecutar la conducta	
Distancias	Con usted	
	Con otros	
	Al ejecutar la habilidad	
Paralingüístico	Volumen de voz	
	Ritmo de la voz	
	Tono de la voz	
	Velocidad al hablar	
	Fluidez al hablara	
	Modulación al hablar	

Metaprogramas	Selección primaria	
	Corte de división o encuadre	
	Sistema representativo VAK	
	Orientación de la percepción	
	Representaciones sensoriales	
	Evaluaciones y comparaciones	
	Cuadro de referencias	
	Operadores modales	
	Marco temporal	
	Asociado/disociado	
	Orientación respecto al objeto	
	Similitud/diferencia	
	Indice referencial	
	Opción procedimientos	
Creencias sobre la conducta exitosa	Creencia principal	
	Creencias relacionadas	1
		2
		3
		4
5		

Sistema representativo	Canal director	
	Claves de acceso ocular	
	Neurofisiología	
	Predicados lingüísticos	

Nota: se recomienda instruir a los participantes antes de llenar el cuestionario sobre cómo identificar a la persona que desean modelar y qué tipo de preguntas realizar para obtener la información en la entrevista.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA:

1. O' Connor, Joseph y Seymour, John. Introducción a la PNL. España: Editorial Urano.
2. IBARRA, Luz María. Gimnasia Cerebral. Chile: Ed. Garnik.
3. SAINT Paul y TENENBAUM, Sylvie. Excelencia Mental, La PNL. España: Ed. Robin Book.
4. HOKE H. James. Lo haría si pudiera ¡y puedo! México: Ed. Diana.
5. O' Connor, Joseph y Prior, Robin. La venta con PNL. España: Editorial Urano.
6. ROBBINS, ANTHONY. Poder sin límites. México: Ed. Grijalbo.

CONCLUSIONES.

Muchas veces la experiencia nos hace recurrir
a soluciones viejas para problemas nuevos
y nos quedamos dando vueltas sin entender
que la vida es movimiento y que estamos
siempre enfrentando nuevos desafíos.
Paulo Coelho

Recuerdo una entrevista que tuve con un gerente de ventas, de una compañía aseguradora, en la que me decía: “Aquí en la compañía hemos recibido infinidad de cursos, clínicas de ventas y talleres que prometen mucho y a la hora de la hora los agentes siguen teniendo los mismos problemas; hay que estarlos motivando y supervisando constantemente, no alcanzan los objetivos a los que ellos mismos se comprometieron, tienen problemas para exponer los productos, se dan por vencidos antes de tiempo, les falta confianza en sí mismos y herramientas adecuadas para ir siguiendo al cliente y captar sus necesidades para luego guiarlos a la satisfacción de los mismos, entre otras”. La pregunta concreta era: “¿Qué hay de diferente, qué puede ofrecer la psicología? Necesito que sea algo que de verdad funcione”.

Esta es la pregunta que pone en claro las demandas de la industria, son los usuarios de la investigación, la creatividad y la experiencia, a la que los psicólogos servimos en la práctica de la profesión, son los que marcan hacia donde nos dirigimos. Este es el verdadero reto de la Psicología Industrial en el área de la capacitación.

Para mí esto representó el punto de partida del presente trabajo, era un área de oportunidad. Diseñar y adaptar los ejercicios que permitieran desarrollar esas habilidades, que los

participantes pudieran a través de la experimentación constatar que cuentan con todos los recursos necesarios para cualquier meta que se propongan, que aprendieran una metodología útil para mantenerse en el estado deseado.

La Programación Neurolingüística por sus características ofrece una metodología flexible y creativa para el desarrollo y aprendizaje de habilidades.

De acuerdo al diseño del presente taller, el participante obtiene poderosas herramientas que le permiten generar autoconocimiento y colateralmente encontrar claves y estrategias para crear y mantener excelentes relaciones con los clientes, descubrir qué quieren y valoran, manejar sus emociones ante las adversidades en el desempeño de sus labores tales como citas canceladas, negativas, cansancio, frustración que a lo largo del tiempo van mermando su desempeño.

Desde mi punto de vista una de las aportaciones de este taller es que provoca en las personas la curiosidad suficiente por aprender algo que marcará la diferencia en su forma de trabajo y en los resultados que obtiene.

Por otro lado los participantes se encuentran ante la oportunidad de que los cambios de creencias, el manejo de sus estados emocionales, y en general de las habilidades adquiridas dependen de él mismo.

Cabe destacar una característica importante del taller; el hecho de que los ejercicios y las técnicas se presenten de forma general permiten al participante elegir el aspecto particular a trabajar al mismo tiempo que los demás. Sus compañeros de taller tampoco necesitan estar al tanto de qué trabaja cada uno, ni de los detalles íntimos de la experiencia. Todo esto permite al instructor versatilidad y universalidad al mismo tiempo que se logra el aprovechamiento individual al impartir el taller.

La pregunta de si es posible ofrecer desde la psicología alternativas útiles, prácticas y permanentes queda resuelta, y al mismo tiempo abre posibilidades para seguir en esta misma línea. La sugerencia y el reto plantean ofrecer la Programación Neurolingüística al servicio de temas como clima laboral, solución de conflictos, comunicación organizacional, administración de competencias laborales, estrategias para desarrollo de nuevos productos, liderazgo, identidad corporativa.

BIBLIOGRAFÍA.

- ❖ Alvarez, R. (1996). **Manual Práctico de PNL (Programación Neurolingüística)**. España: Desclée de Brouwer.
- ❖ Bagley, Dan s. Y Edward J. Reese. (1992) **Más allá de las ventas. Estrategias de ánal para vender más, conociendo mejor a su cliente y a usted mismo**. España:Granica
- ❖ Bandler, R. y Grinder, J. (1982) **De sapos a príncipes**. Chile: Cuatro Vientos.
- ❖ Bandler, R. y Grinder, J. (1999a). **La estructura de la Magia. Vol. I: Lenguaje y terapia**. Chile: Cuatro Vientos.
- ❖ Bandler, R. Y Grinder, J. (1999b). **La estructura de la Magia. Vol. II: Cambio y congruencia**. Chile: Cuatro Vientos.
- ❖ Bradbury, A. (2001). **Desarrolle sus habilidades con PNL**. España: Gedisa.
- ❖ Carrión, S. (1999). **Técnicas avanzadas de PNL. Curso Master**. España: Mandala.
- ❖ Carrión, S. (2001). **Curso de practitioner en PNL. La nueva técnica para el cambio y el éxito**. España: Obelisco.
- ❖ Chávez, Celia. (2002). **Recupera tu felicidad. Cómo superar problemas emocionales y de salud con PNL**. México: Norma.
- ❖ Cudicio, C. (1991). **Cómo vender mejor con la PNL. Programación Neurolingüística**. Argentina: Granica.
- ❖ Dilts, R. (2000). **Cómo cambiar las creencias**. España: Sirio.
- ❖ Dilts, Robert. (1999). **Creación de modelos con PNL. Un método para adquirir las habilidades que definen a la persona con éxito**. España: Urano.
- ❖ Díez, Eduardo. **Fundamentos de PNL. El árbol de la PNL (metáfora didáctica) visto en Internet**. "Revista Chasquido". 15 de Octubre de 2003.
- ❖ Fonseca, C. (1998). **Si alguien puede tú puedes. La magia de modelar el éxito con PNL**. México: Pax.

- ❖ Forner, R. (2002). ***PNL para todos***. México: Quarzo.
- ❖ González, Luis Jorge (2001). ***PNL éxito y excelencia personal. Introducción a Programación Neurolingüística***. México: Teresianum.
- ❖ González, Luis Jorge. (1994). ***Modeling on Jesus***. México: Teresianum.
- ❖ González, Luis Jorge. (2000). ***Psicología de la excelencia personal***. México: Teresianum.
- ❖ Gutiérrez, F. (comp.) (1999). ***Terapia breve, Sistémica, Hipnosis Ericksoniana, PNL, Terapia de orientación sistémica, Psicología transpersonal***. Tomo I. Ediciones las Américas. México. Pp. 109- 125.
- ❖ Harris, C. (1998). ***Los elementos de PNL***. España: Edaf.
- ❖ Ibarra, Luz María. (1998). ***Aprende mejor con Gimnasia cerebral. Ejercicios Prácticos***. México: Granik.
- ❖ Johnson, K. (1994). ***Ventas Mágicas. Plan de 21 días para convertirse en el mejor vendedor***. España: Grijalbo.
- ❖ Kasuga, L.; Gutiérrez, C. y Muñoz, D. (1998). ***Aprendizaje acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje***. (11 - 32). México: Grupo Editorial Tomo.
- ❖ Knight, S. (1999). ***La PNL en el trabajo. La diferencia que marca la diferencia en el mundo laboral***. España: Sirio.
- ❖ Krusche, H. (2000). ***Fundamentos de la programación neurolingüística. La rana sobre la mantequilla***. España: Sirio.
- ❖ Lafarga, J. y Gómez del Campo, J. (1998). ***Desarrollo de potencial humano Vol. 2. Aportaciones de una psicología humanista***. México: Trillas.
- ❖ Nalda, J. y Justes, A. (1986). ***Relajación y Sofrología en cómic***. España: Mensajero.
- ❖ O'Connor, J. y Prior, R. (1998). ***La venta con PNL. Programación Neurolingüística***. España: Urano.
- ❖ O'Connor, J. y Seymour, J. (2001). ***Introducción a la PNL***. España: Urano.
- ❖ O'Connor, J. y Mc. Dermott, I. (1999). ***El Lenguaje corporal. Conceptos Básicos***. México: Plaza y Janes.

- ❖ Rataud, P. (2003). ***Preguntas que hacen vender***. España: Gestión.
- ❖ Ruiz, R. (2003). ***Psicodinámica en las ventas. Coaching para vendedores profesionales***. México: Quarzo.
- ❖ Ribeiro, L. (1993). ***El éxito no llega por casualidad***. España: Urano.
- ❖ Sambrano, J. (2000). ***PNL para todos. El modelo de la excelencia***. México: Alfaomega.
- ❖ Schwarz, A. y Schweppe, R. (2001). ***Guía fácil de PNL***. España: Robin book.