



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**LOS METAPROGRAMAS COMO
HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE
NEGOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA QUÍMICA.**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA

OSCAR DANIEL DOMÍNGUEZ CANO

MÉXICO, D.F.

2012





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: ROBERTO JOHSON BUNDY
VOCAL: LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA
SECRETARIO: ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNÁNDEZ
1ER. SUPLENTE: JOAQUÍN GONZÁLEZ ROBLEDO
2° SUPLENTE: MINERVA BEATRIZ VÁZQUEZ SÁNCHEZ

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

FACULTAD DE QUÍMICA

ASESOR DEL TEMA:

LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA

SUSTENTANTE:

DOMÍNGUEZ CANO OSCAR DANIEL





A las dos personas que más admiro y me han dado todo en la vida mis padres, María del Carmen Cano Zamora y Juan Emigdio Domínguez Serrano, por su amor, apoyo, dedicación, comprensión, tolerancia y por dotarme de las herramientas para cumplir todo lo que quiero de la vida.

Por ser la conexión de mi pasado y muy probable la de mi futuro a mis hermanos Araceli Belén y Luis Uriel por todo el cariño, los consejos, el apoyo y por ser también una guía y muestra de lo que quiero.

A la UNAM, a la Facultad de Química y Prepa 2...porque me dieron las mejores respuestas, las mejores experiencias, lecciones, valores y los criterios con los cuales deseo vivir.

Por ser más que mis compañeros de escuela, porque con ustedes encontré una verdadera amistad, a mis amigos Adriana Santiago por todo esos momentos agradables y todas aquellas pláticas sin fin... , a Josafat (oso), Jesús Antonio (apo) , Enrique (kikin), Oscar (palito) Pablo (benas), Polet, Abel, Dulce, Isaac, Giovanni, , Chava, Ale, José Juan ...por todas la aventuras, los grandiosos momentos, los exámenes, las practicas ,los viajes, las celebraciones, trabajos, cumpleaños, por el apoyo en los malos momentos, pero sobre todo por los lazos que se formaron a partir de ahora...por qué no tengo duda alguna de que esto no sería realidad sin ustedes.

A María Elena Rivera Rodríguez por haber caminado a mi lado durante mucho tiempo, por haberme brindado de grandes momentos, por apoyarme , por el cariño que me dio, por aquello que llegamos a compartir y sobre todo por qué hizo un increíble borrador de mi vida.

Y por último a tí Ivone Cruz Hernández por haberme hecho recordar todo aquello que ya había olvidado y lo hiciste ver mejor de lo que yo lo imagine, por escucharme y entenderme, por la amistad que terminara cuando el universo deje de existir, por poner nuevos y mejores metas y sueños en mi vida, por salvarme de mí mismo, pero sobre todo porque gracias a tí entendí que solo existe un momento único e irrepetible en esta vida...





EL ÉXITO CONSISTE EN OBTENER LO QUE SE DESEA.

LA FELICIDAD, EN DISFRUTAR LO QUE SE OBTIENE.

- RALPH WALDO EMERSON

*VIVIR NO ES SÓLO EXISTIR,
SINO EXISTIR Y CREAR,
SABER GOZAR Y SUFRIR
Y NO DORMIR SIN SOÑAR.
DESCANSAR, ES EMPEZAR A MORIR.*

GREGORIO MARAÑÓN.

LA GENTE QUE DICE QUE NO SE PUEDE HACER,

NO DEBERÍA DE INTERRUMPIR A

QUIENES LO ESTÁN HACIENDO

THOMAS ALVA EDISON.





INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA PNL EN EL ÁREA DE LA INGENIERÍA QUÍMICA	12
1.1. El ingeniero químico.....	12
1.2. La PNL y la ingeniera química.	15
CAPÍTULO II. PRINCIPIOS BÁSICOS Y CONCEPTOS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).....	20
2.1. La Programación neurolingüística (PNL).....	20
2.2. Comunicación.	23
2.3. Inducir	25
2.4. Calibrar	25
2.5. Sintonía.....	26
2.6. Anclas	27
2.7. Sistemas representativos.....	30
2.8. Submodalidades.	33
2.9. Pistas de acceso ocular	35
2.10. Metamodelo	38
2.11. Valores y criterios.	40
2.12. Ventas	41
2.13. Negociación.....	43
2.14. Coaching.....	45
CAPÍTULO III. METAPROGRAMAS	46
3.1. Mapas y filtros.....	46
3.2. Metaprogramas.	48
3.3. Clasificación de los metaprogramas.....	54
3.3.1. Procesos internos.....	55
3.3.2. Estados internos.....	55
3.3.3. Orientación externa.	56





3.4. Metaprogramas en el ámbito laboral.....	57
3.4.1. Interés primario.....	59
3.4.2. Dirección	62
3.4.3. Procesamiento de tiempo	64
3.4.4. Orientación en el tiempo	65
3.4.5. Origen de la motivación	67
3.4.6. Foco de atención	68
3.4.7. Flujo de eventos mentales.....	69
3.4.8. Razón	70
3.4.9. Preferencia en las tareas.....	71
3.4.10. Enfoque de pensamiento	72
3.4.11. Estructura de reglas	73
3.4.12. Metaprograma de acción.....	75
3.4.13. Convencimiento (proceso).....	76
3.4.14. Convencimiento (sistema)	78
3.4.15. Método para generalizar.....	80
3.5. Los metaprogramas como recurso de venta.....	81
CAPITULO IV. INGENIERÍA DE LA NEGOCIACIÓN APLICANDO PNL	84
4.1. El proceso de negociación o venta	84
4.1.1. Tener un objetivo bien definido.....	86
4.1.2. Interés en los clientes	86
4.1.3. Contacto	87
4.1.4. Proceso de seducción.....	88
4.1.5. Cerrar la negociación.	90
4.1.6. Buscar la retroalimentación.....	90
4.2. La PNL y el proceso de negociación.....	91
4.3. "La técnica del espejo" en la relación"	92
4.4. Negociaciones identificando el sistema de representación.....	93
4.4.1. Negociaciones auditivas.....	94
4.4.2. Negociaciones visuales	94





4.4.3. Negociaciones kinestésicas	94
4.5. Las claves de acceso ocular en las negociaciones.....	95
4.6. Escuchar receptivamente en negociaciones.....	97
4.6.1. Silencio.....	97
4.6.2. Realizar preguntas abiertas	98
4.6.3. Reformulación.....	98
4.6.4. Preguntas de precisión	98
4.6.5. Estímulos.....	98
4.6.6. Resumir	99
4.7.Lenguaje preciso en negociaciones.....	99
4.8. Criterios y niveles lógicos en la negociación.....	103
4.9.La motivación en las negociaciones.....	104
4.10. Hacer proposiciones.....	106
4.11. Negociaciones atoradas	109
4.12. Metaprogramas y sus otros usos en la negociación.....	111
4.13. Ventas y el coaching.....	113
CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	121





INTRODUCCIÓN

La química es una ciencia experimental, a través del tiempo sus objetivos principales han sido el estudio de la composición y estructura interna de la materia, sus transformaciones, así como ayudar a mejorar la vida de los seres vivos, principalmente la de los seres humanos. La industria química es una de las actividades económicas principales de la mayoría de los países desarrollados y subdesarrollados, la cantidad de productos que se relaciona con la industria química son incalculables, existe una gran cantidad de profesionistas que trabajan para que la industria química sea una actividad rentable y básica en la sociedad moderna.

La ingeniería química está altamente relacionada con la industria química, sus profesionistas juegan un papel muy importante dentro de esta, las actividades que un ingeniero químico realiza son amplias, los campos en los cuales trabaja son altamente grandes e interactúa con una gran cantidad de profesionistas. El mundo moderno ha cambiado considerablemente desde los primeros inicios de la química, de la misma manera la industria química ha evolucionado y ahora se enfrenta a nuevos retos por resolver, la ingeniería química no puede permanecer estática a todos estos cambios y ha obligado a los ingenieros químicos a adoptar nuevos conceptos y técnicas en lo que se refiere a sus actividades. Estas técnicas o herramientas no solamente están ligadas a la parte científica de ingeniería química, las relaciones humanas así como las administrativas cada día amplían su rango de interacción, las técnicas o herramientas son realmente innovadoras y cambian dando otra perspectiva a los problemas y de la misma forma nuevas y mejores soluciones.

La programación neurolingüística (PNL) es una herramienta novedosa que mediante una serie de técnicas y un enfoque práctico puede mejorar cualquier ámbito para un ingeniero químico ya sea profesional, laboral, personal, familiar, etc. La PNL estudia mediante varios modelos y técnicas la excelencia y modelado





de cómo los individuos estructuran sus experiencias, y como se puede llegar de una manera elegante a obtener los objetivos y metas que una persona desea.

El cerebro es como un gran ordenador y como tal cuenta con programas sobre los que radica su funcionamiento práctico. La PNL se centra precisamente en esos programas que, la mayoría de las veces rigen el comportamiento humano habitual. Los programas cerebrales están a su vez englobados en otros más complejos que rigen su funcionamiento. En la PNL un programa se puede definir como un mapa el cual orienta las acciones de una persona hacia una dirección con el fin de conseguir un resultado. Por otra parte un "metaprograma" es un programa de programas. Coordina los distintos programas de una persona dotándolos de características comunes, los metaprogramas sirven para analizar básicamente los distintos estilos del pensamiento y el aprendizaje. Entender el funcionamiento general de una persona, comprender sus metaprogramas, nos ayudará a conocer las claves para relacionarnos con él eficazmente.

La industria química es una de las industrias más cambiantes y competitivas, por lo tanto eso significa que los riesgos de desaparecer son grandes si no hay una planeación adecuada del producto, de las funciones de este, del mercado al cual está dirigido, del precio de venta, de la publicidad y del servicio técnico a los clientes. Una planta química está justificada si sus productos se venden, que lleguen de la planta al consumidor, reportando al mismo tiempo beneficios a la planta productora.

El concepto actual de las ventas es que estas proporcionen un beneficio a largo plazo, tanto el consumidor como al cliente. La mayor parte de las empresas utiliza a sus agentes para producir ventas y muchos le conceden la función central en la creación de las mismas. El proceso de negociación es una tarea que necesita aprendizaje y mucha experiencia dado que no es un proceso sencillo, pues se busca que todas las partes que participan en la negociación ganen, sin embargo solo es posible cuando todas las partes involucradas están dispuestas a





llegar a un acuerdo. Debe de existir disposición, voluntad firme y una capacidad suficiente para llegar a un acuerdo.

Existen diversas técnicas dentro de la PNL para poder llevar a cabo una negociación satisfactoria, algunas de ellas se basan en identificar, el sistema de representación dominante (auditiva, visual o kinestésica) y sobre todo que tipo de metaprograma utiliza y de qué modo, la manera resolver un problema o de lograr un objetivo varía en virtud de los metaprogramas que se apliquen, y la aplicación de un metaprograma o de otro tiene mucho que ver con la posición de cada persona ante su mundo y de la concepción de las cosas.

La ingeniería de negociación es un término que se ocupa con más frecuencia entre los ingenieros químicos, en la venta de productos químicos y las ventas a la industria química por lo general se requiere de la capacidad de influir y negociar. La ingeniería de negociación pretende influir en las decisiones de los compradores y como consecuencia es su comportamiento. Esto se puede lograr si se aplica la PNL como herramienta en el proceso de negociación, aplicando sus términos y metodologías, dado que para lograr influir en una persona se necesita conocer el proceso y la forma en la cual las personas reciben la información que tienen a su alrededor, como procesan la información y como en base de ello orientan su conducta.

El objetivo con cualquier destreza en PNL es emplearla de una manera intuitiva. Al igual que sucede cuando se aprende cualquier habilidad física, al principio requiere cierto esfuerzo y práctica conscientes, así cuando se llega a dominar los principios de PNL y combinarlos juntos con otros factores se puede llegar a tener una negociación efectiva.





En base a estos principios e ideas este trabajo de tesis tiene como objetivos:

- Determinar la importancia de la PNL en el área de la ingeniería química.
- Mostrar las características y la utilidad en la comunicación humana de la mayor cantidad de metaprogramas posibles, las estrategias o claves para poder identificar los diferentes metaprogramas que utilizan las personas y el comportamiento que adoptan al hacer uso de ellos.
- La importancia de los metaprogramas en el proceso de negociación en la industria química y determinar la forma en la cual los metaprogramas se utilizan en el proceso de negociación.
- Determinar cuáles son las bases y las características de un proceso de negociación, las técnicas o estrategias que se pueden llegar a tener en el proceso de negociación si se conocen los metaprogramas que utilizan las personas.





CAPÍTULO I IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA PNL EN EL ÁREA DE LA INGENIERÍA QUÍMICA

1.1. El ingeniero químico

La revolución industrial transformó un sin número de actividades en el aumento de los métodos de producción del hombre, después junto con la electricidad se combinaron para crear mejores maquinas, herramientas y técnicas en la producción. Los economistas para estudiar la actividad económica de un país, la han dividido en tres sectores, que son el primario, el secundario y el terciario. El sector primario se refiere a todas las actividades relacionadas con la extracción o bienes que ofrece la naturaleza. El sector secundario agrupa a todas aquellas actividades relacionadas que procesan o transforman los productos primarios de la naturaleza. El sector terciario se agrupa las actividades relacionadas con los servicios que se ofrecen al público en general.

La industria química forma parte del sector secundario y también de la llamada industria de procesamiento de materiales. En este sector las materias primas obtenidas del sector primario son transformadas ya sea para consumo directo para las personas o materias primas para otras industrias, en la industria del procesamiento de materiales, las sustancias en la industria del procesamiento de materiales puede sufrir un cambio en su estructura química o concentración. Las actividades que se realizan son incalculables y de la misma forma las subdivisiones o ramas que se provocan a partir de esta son vastas. Esto se ha debido al constante cambio y evolución de las técnicas, las herramientas, maquinas, productos, y tecnologías. **La figura 1¹** esquematiza algunas de las actividades que se dan en la industria del procesamiento de materiales y a su vez cómo interactúan con otras industrias y servicios.

¹ VALIENTE Antonio. (1980).



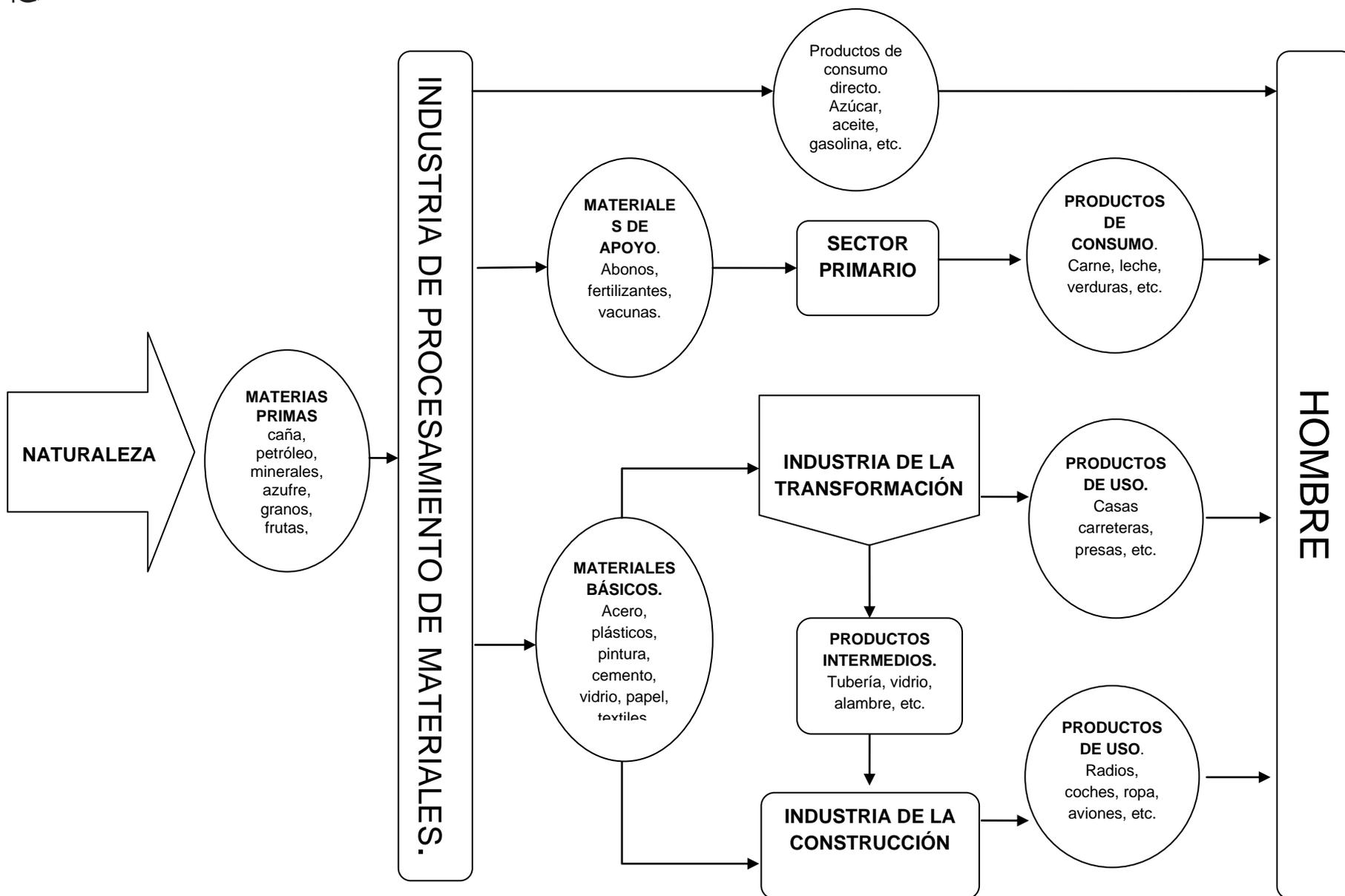


FIG. 1. INTERRELACIONES DE LA INDUSTRIA QUÍMICA DE PROCESAMIENTOS DE MATERIALES.



Existen muchos profesionistas que trabajan en la industria química, la mayoría son personas que cuentan con conocimientos relacionados con el área química, sin embargo los profesionistas que con más frecuencia laboran en la industria química son los ingenieros químicos y químicos. La palabra “genio” fue tomada del latín “genius” la cual derivó el término de “Ingeniero”, en la actualidad existen una gran variedad o tipos de ingenieros los cuales surgieron para perfeccionar áreas específicas en la industria. Los ingenieros químicos son profesionistas los cuales deben de entender cómo y por qué actúa un proceso, se hacen cargo del diseño, manejo, optimización, control, administración de los procesos, diseñar, instalar y operar cada uno de los equipos, deben tener la capacidad para determinar las ganancias al arrancar la producción y de los proyectos requeridos por la industria del procesamiento de materiales.

Los ingenieros químicos son profesionistas los cuales se desarrollan en un extenso número de actividades, siendo las principales la creación y la operación de equipo y plantas, en las cuales se aplican los procesos de transformación de materiales, **la figura 2²** muestra un esquema de la secuencia de actividades para la creación de plantas industriales. Otras de las actividades que un ingeniero químico desarrolla es la investigación (básica, aplicada y de desarrollo experimental.), producción y mantenimiento de equipos y plantas químicas, ventas, la administración de proyectos y cuestiones ambientales. Sin embargo la diversidad a partir del perfil y de las cualidades que un ingeniero químico maneja ha provocado que el campo laboral sea grande, los ingenieros químicos han empezado a incorporarse a empresas prestadoras de servicios tales como: el estudio de mercado, diseño gráfico, empaques, promoción, publicidad, control de calidad, almacenamiento, distribución, logística, tramitación aduanal, así como empresas relacionadas con la alta tecnología como computación y electrónica, automatización de procesos, biotecnología, biomedicina, seguridad industrial, desarrollo de materiales y otras donde se requiere de profesionistas con

² VALIENTE Antonio.(1980).





mentalidad analítica y orientadas a la creatividad, versatilidad, trabajo en equipo y resolución de problemas.

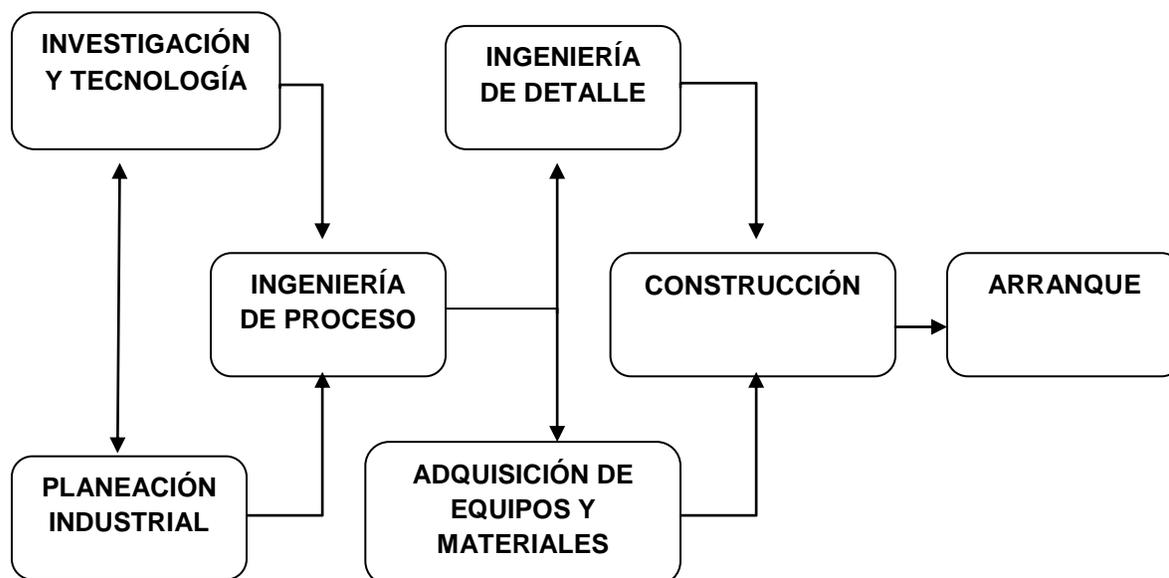


Fig. 2. Secuencia de actividades para la creación de plantas industriales.

1.2. La PNL y la ingeniera química.

La PNL es una herramienta relativamente nueva y novedosa, sus capacidades han aumentado desde que fue desarrollada en los años setenta, muchas personas han aportado una gran cantidad de información para que la PNL este en constante evolución, dado que la PNL está enfocada en el estudio de las estructuras o estrategias empleadas por las personas que logran obtener resultados sobresalientes un una actividad específica y como estas estructuras a partir de modelos y técnicas pueden ser aprendidos por otras personas. La PNL tiene gran importancia para incrementar y mejorar de forma sistemática los niveles de competitividad de las organizaciones sin importar cuál sea la rama a la que se dedica. Muchas empresas dedicadas al ramo de ventas así como el de producción cursos basados en la PNL para poder lograr esa competitividad así como el logro





de los objetivos.³ Esta herramienta se puede llevar al ámbito laboral del ingeniero químico en todas sus labores y actividades como profesionista. Actualmente en el ámbito empresarial muchas cosas y técnicas han tenido que evolucionar; para una empresa se ha vuelto una necesidad invertir en formación empresarial, integración, adaptación, así como aceptar los nuevos paradigmas. Una empresa se compone de personas que actúan en un contexto diferente, pero con un mismo cerebro y mentalidad.

Cuando se estudia el perfil de un ingeniero químico así como el lugar en el cual labora se puede ver con facilidad que las aptitudes y cualidades que manejan son realmente amplias, sin embargo muchas de estas cualidades y habilidades muchas veces no son natas y la mayoría de las veces se deben de moldear, trabajar y aprender en base a la experiencia. La PNL con base en sus teorías, modelos y principios sirve como trampolín para que estas cualidades se puedan lograr eficazmente y con mayor rapidez. Existen una gran cantidad de artículos, revistas, libros, conferencias, etc., que se han especializado en conceptos de PNL aplicados a la ingeniería química, estos conceptos o principios se moldean para que no solo los ingenieros químicos las apliquen. Al estar enfocados a ellos hace que la manera de aprendizaje sea mejor.

Actualmente la preparación de un ingeniero químico ya no solo se basa en conceptos técnicos, matemáticos y de carácter científico, para poder desempeñar todas aquellas labores que un ingeniero aplica, también es indispensable el trato con las personas, la motivación, el liderazgo y una gran variedad de técnicas para que este sobresalga y sobretodo que pueda llegar a sus objetivos. Relaciones humanas, psicología del trabajo, fundamentos de administración, son materias las cuales se han tenido que incorporar en la formación del ingeniero químico; muchas empresas ahora no sólo buscan un perfil que sea únicamente técnico ni sistemático, cuando un ingeniero químico se desarrolla en el área de procesos, producción o supervisión tiene una gran cantidad de colaboradores a su cargo y

³ O'CONNOR, J y Prior, R. (1998)





es necesario tener liderazgo y poder llevar una buena relación con sus trabajadores todo esto con el fin de lograr los objetivos.

El liderazgo tiene una gran cantidad de significados dado que se aplica en una infinidad de actividades; es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. El liderazgo empieza con una visión la cual es inspiradora de una imagen de un futuro posible. La visión puede ser fantasiosa, pero, en realidad, tiene varios significados y consecuencias: inspira a actuar, involucra e inspira a otros a actuar a su vez. Los líderes actúan, se mueven hacia algo, incitan a la acción, transforman a las personas y la forma en que éstas piensan.

De la misma manera la motivación es una herramienta muy poderosa en las organizaciones. Existen varias teorías acerca de cómo la motivación funciona dentro de las personas, en una empresa es básico este concepto dado que a partir del estado mental en el cual se encuentren sus trabajadores será el desempeño que lograrán. Los ingenieros químicos como líderes tienen que emplear estrategias para motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados que se buscan, con eficacia, calidad y que los trabajadores se sientan satisfechos y comprometidos con el trabajo.

La figura 3⁴ muestra el modelo general de motivación también conocido como ciclo motivacional. Este explica que en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio, sin embargo si surge un estímulo este generara una necesidad, esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión, la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción, el comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, hasta alcanzar el objetivo satisfactoriamente, si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente.

⁴ Chiavenato Idalberto. (2002).





Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio anterior.

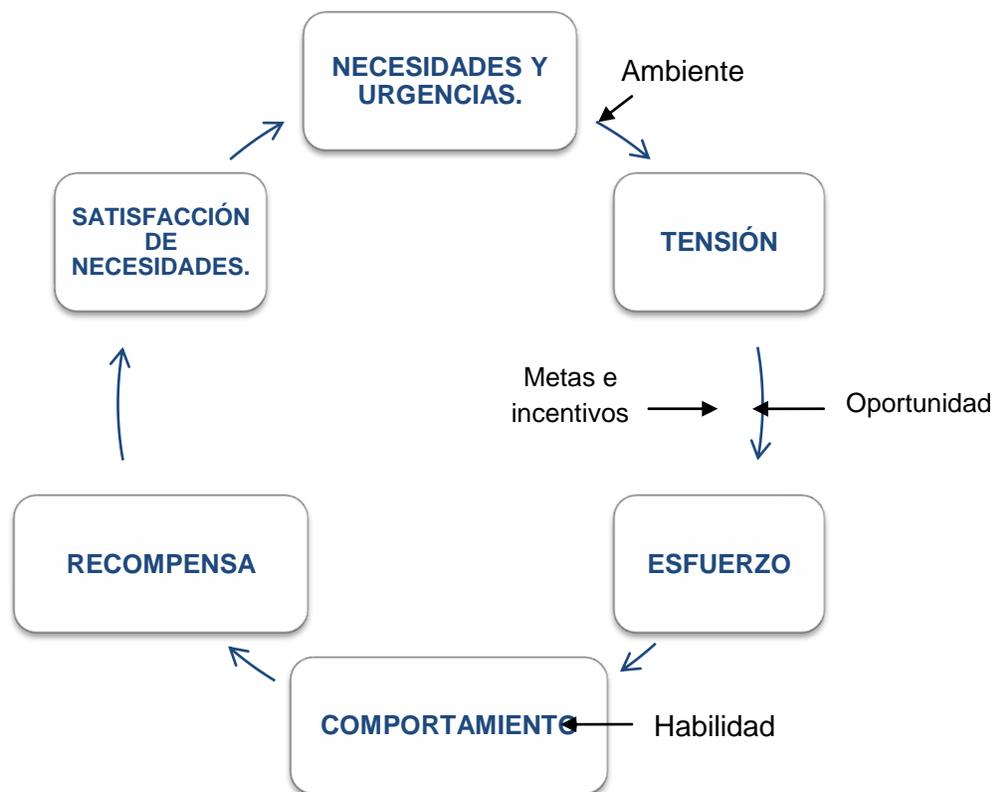


Fig. 3. El modelo general de motivación.

El proceso de negociación es una tarea que necesita aprendizaje y mucha experiencia dado que no es un proceso sencillo, pues se busca que todas las partes que participan en la negociación ganen, sin embargo solo es posible cuando todas las partes involucradas están dispuestas a llegar a un acuerdo. Debe de existir disposición, voluntad firme y una capacidad suficiente para llegar a un acuerdo. Los ingenieros químicos que se desarrollan en el área de ventas constantemente deben manejar una excelente comunicación, así como ser muy perspicaces en conocer la forma en la cual un cliente se desenvuelve. De esta manera la PNL ha diseñado varios modelos y conceptos útiles en el ramo de la ingeniería química, también se ha enfocado en estrategias de cómo lograr altos equipos de trabajo, en como tener una excelente comunicación, seguridad, clima





organizacional, desarrollo personal de los trabajadores, creación de modelos, buenas relaciones laborales, y capacitación de personal.

La PNL es mejor herramienta para influir en las emociones, los valores y creencias, en el comportamiento de las personas, la forma en la cual se comunican las personas, la identificación de los lenguajes (verbal, gestual, etc.), formas de aprender el liderazgo, la mayoría de estos conceptos se aprenden bajo la experiencia y muchas veces toma cierto tiempo dominarlas de manera intuitiva. La PNL tiene estrategias y técnicas las cuales en su mayoría son herramientas básicas del lenguaje verbal para dirigir la atención de los interlocutores hacia donde se considere favorable, la PNL trabaja en base al lenguaje y se basa en cómo lograr los resultados que se desean.⁵

Este trabajo de tesis está enfocado en como los principios de la PNL en cuestión de metaprogramas ayuda en el área de las ventas o negociación en la industria química. Existe una gran cantidad de metaprogramas, todos tienen características especiales, y la forma en la cual trabajan en cada persona puede llegar a ser diferente, existen varias estrategias de cómo se pueden detectar y a partir de esto junto con técnicas básicas de negociación se puede llegar a una buena negociación. La ingeniería de negociación es un término que es básico para los ingenieros químicos que se quieran dedicar al área de ventas, estos deben de usar técnicas para poder llevar a cabo una buena negociación y la PNL es una herramienta que ayuda para poder lograr los resultados que se desean.

⁵ O'CONNOR, J y Prior, R. (1998)





CAPÍTULO II PRINCIPIOS BÁSICOS Y CONCEPTOS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

2.1. La Programación neurolingüística (PNL)

A principio de los años 70 John Grinder (profesor ayudante de lingüística) y Richard Bandler (estudiante de psicología) tenían la intención de identificar cuáles eran los patrones empleados por los mejores psicoterapeutas y divulgarlos (Virginia Satir, Milton Erickson, Fritz Pearls).⁶ Ellos estudiaron los patrones que estos ocupaban, los depuraron y construyeron un modelo que se puede emplear para la comunicación efectiva, cambio personal, aprendizaje acelerado y como gozar una mejor vida. De estos principios surgió lo que actualmente se conoce como Programación Neurolingüística (PNL), con estos modelos iniciales se dieron a la tarea de investigar cómo se da un proceso para descubrir los patrones para sobresalir en un campo y cuáles eran las formas efectivas de pensar y comunicarse empleadas por personas sobresalientes.⁷ El nombre de la programación neurolingüística se puede desglosar de la siguiente manera:⁸

- **Programación:** se refiere a las maneras que una persona puede escoger para organizar sus ideas y comportamientos al fin de producir resultados. Estas maneras o programas personales rigen la forma de ser de una persona.
- **Neuro:** se refiere a que cualquier comportamiento está estrechamente ligado a los procesos neurológicos, los cuales se entiende que son los sentidos de una persona (olfato, visión, audición, gusto, tacto y sentimientos). La neurología de una persona cubre no sólo los invisibles procesos de la mente, sino también las reacciones fisiológicas visibles ante las ideas y acontecimientos que vive.

⁶ BANDLER, Richard. John GRINDER, (1980)

⁷ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

⁸ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





- **Lingüística:** indica que cualquier persona usa el lenguaje para ordenar sus pensamientos, conducta y poder comunicarse con los demás.

Se debe destacar que la PNL propone un desarrollo personal. Esto se debe entender que cada individuo puede modelar sus propios estados creativos y recursos, así la persona puede acceder a ellos cuando así lo quiera. Cuantos más recursos y creatividad tenga a su disposición, se podrá dar una idea de el grado de efectividad y desarrollo que una persona podrá tener para poder afrontar un problema o situación, sin olvidar que cada persona decide hacia donde y en qué medida se dirige a cada situación.

Algunas de las características principales de la PNL son:⁹

- Es respetuosa
- Sus procesos y resultados son rápidos
- Trabaja con la mente consciente e inconsciente
- Trabaja en micro detalles
- Tiene un enfoque neutral
- Toma en cuenta las acciones que provocan cualquier proceso de cambio.

La PNL se concentra en ayudar a las personas a desempeñarse mejor en cualquier cosa que hagan, basados en los patrones de la comunicación y pensamiento. Estos patrones o modelos han sido modelos de acuerdo a principios fundamentales o presuposiciones los cuales construyen tanto la metodología como las técnicas de la PNL. Esto es porque la PNL utiliza el pensamiento sistemático, algunas de las presuposiciones son:¹⁰

- ***El mapa no es el territorio que describe.***

Para la PNL las personas tiene percepciones selectivas y subjetivas de la realidad, las cuales no necesariamente son verdaderas, estos mapas de la

⁹ Harris C. (1998)

¹⁰ Bradhury A. (2001)





realidad se forman a partir de la información sensorial en combinación con la experiencia, valores, y recuerdos propios de cada persona. De esta manera cada persona escucha, ve, y siente su propia experiencia. La función principal de las técnicas, modelos y estrategias desarrollados por la PNL están destinadas a que cada persona enriquezca, amplíe y adquiera elementos a su propio mapa, esto con la finalidad de que les permita reaccionar ante la realidad con más posibilidades de éxito en las distintas situaciones de su vida.

- ***Las personas tomaran la mejor opción de la que disponen en ese momento de acuerdo a su mapa.***

Cualquier individuo que realice una actividad, tomará una decisión en la forma de realizarla, de acuerdo a los recursos y habilidades que posea en ese instante.

- ***Cualquier individuo en base a sus recursos o capacidades puede lograr cualquier cambio para lograr sus objetivos.***

En PNL se llama recursos a todas aquellas habilidades, conocimientos, atributos, cualidades, que una persona emplea para producir un proceso exitoso, sabiendo que es lo que una persona tiene y como lo utiliza.

- ***Tratar algo diferente***

Creatividad y flexibilidad en el comportamiento es lo que una persona necesita para poder lograr la efectividad en el desempeño de una persona.

- ***No existen errores, solo retroalimentación***

Se aprende o se obtiene algo positivo en cualquier pensamiento o proceso de una persona.

- ***Cualquier proceso es útil***

Todos los comportamientos que un individuo realiza son debido a que obtendrá un resultado exitoso.

- ***Todo comportamiento tiene una intención positiva.***

Incluso la conducta más negativa se realiza con un propósito positivo para quien emite la conducta.

- ***La comunicación consiste en la respuesta que se produce.***





- La respuesta que una persona obtendrá al comunicarse dependerá de la manera en la cual ésta aplicará sus conceptos y habilidades de lenguaje y pensamiento.
- ***Poder aprender lo que otra persona hace.***
En base al estudio del comportamiento de una persona se puede obtener un modelo para poder reproducir tal comportamiento.

La PNL mediante varios modelos y técnicas enseña que se pueden tener resultados sobresalientes y la manera de llegar a encontrar la excelencia personal; y como sus patrones de pensamiento y comportamiento se pueden copiar. Cualquier actividad no puede basarse simplemente en maquinas o cálculos, el secreto del éxito depende de las personas y el empeño que pongan en el trabajo. La PNL tiene gran importancia para incrementar y mejorar de forma sistemática los niveles de competitividad de las organizaciones sin importar cual se la rama a la que se dedica. Se debe tener en cuenta que la que para la PNL, no hay recetas estandarizadas, no enseña patrones de vida perfecta, no es magia, no busca etiquetas o clasificaciones para las personas, no emite juicios morales. La PNL solo pretende la enseñanza de cómo una persona puede manejar sus estados mentales y comportamientos y ayudar a mejorar la comunicación con los demás.¹¹

2.2. Comunicación.

La palabra deriva del latín *comunicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la **comunicación** es un fenómeno inseparable a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. Las personas se comunican mediante palabras, calidad de voz y con el cuerpo: posturas gestos, expresiones. La comunicación está compuesta por un mensaje que pasa de una persona a otra.

¹¹ Harris C. (1998)





Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo), el significado de la comunicación será la respuesta que se obtendrá.¹² En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido. La comunicación es mucho más que las palabras emitidas por las personas, dado que solo forman una parte pequeña de la forma en la cual se pueden expresar las personas. La **figura 4**¹³ muestra que recientes investigaciones demuestran que en una presentación ante un grupo de personas, el 55 % del impacto proviene viene determinado por el lenguaje corporal (postura, gestos y contacto visual) ,38 % del tono de voz y solo 7 % del contenido de la presentación.

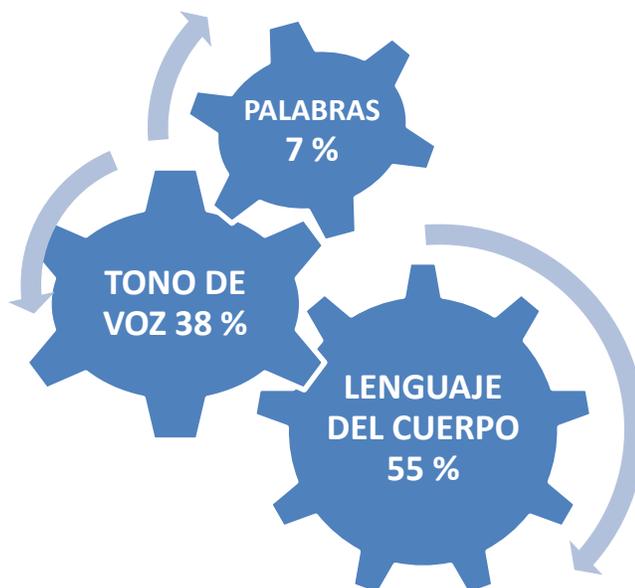


Fig. 4. Porcentaje de la comunicación

¹² O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

¹³ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





Los porcentajes exactos pueden variar dependiendo de la situación, pero se puede apreciar de manera clara que el lenguaje corporal y el tono de voz marcan una enorme diferencia en el impacto y significado de lo que una persona dice. Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, gestos, expresión y tono de voz son el contexto en el que el mensaje está enmarcado y juntos dan sentido a la comunicación. La PNL es la capacidad de responder de forma efectiva ante los demás, comprender y entender su mundo, la comunicación es un círculo: lo que una hace una persona es influir en otras personas, y lo que ellas hagan influirá en esa persona.

2.3. Inducir

Para la PNL inducir es un término que describe el proceso de guiar a una persona a un estado en particular. Para poder llevar a cabo el proceso se necesitan palabras, gestos, tonalidades de voz, posturas de cuerpo, etc., para las personas este proceso permite ser líderes en el proceso de comunicarse. La forma más sencilla de inducir un estado emocional es pedir a la otra persona que recuerde un momento del pasado en el cual estaba experimentando tal emoción. Cuanto más expresivo sea la persona, mayor expresividad inducirá, de la misma manera si su tono de voz, palabras, expresión facial y postura del cuerpo se adecuan a la emoción que se busca será más fácil que se obtenga.¹⁴

2.4. Calibrar

Para la PNL el proceso de calibrar significa conocer de forma precisa, el estado mental de las personas, es una habilidad que todas las personas poseen y emplean en su vida diaria, la capacidad de calibrar a una persona varía de acuerdo a la manera en la cual esta pueda ser capaz de captar algunas señales tanto físicas y de carácter verbal. Esta capacidad estará determinada también por los sentimientos, expresiones pasadas, sensaciones internas, los pensamientos,

¹⁴ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





los modelos del mundo de las personas, todas estas características serán indicadores asociados a un determinado estado emocional. Calibrar consiste en tratar de que una persona de manera consciente realice algo que realiza de manera inconsciente, todo esto se realiza con práctica sin embargo una vez dominado esto, una persona puede ser capaz de “leer” la mente de otra persona con la cual quiere comunicarse.¹⁵

2.5. Sintonía

Sintonía o sintonizar es un proceso mediante el cual las personas pueden producir un vínculo profundo entre los niveles consciente e inconsciente. Cuando dos personas están en sintonía la comunicación parece fluir; tanto sus cuerpo como sus palabras están en armonía. Lo que una persona dice puede destruir o crear la sintonía, sin embargo solo el 7 % de la comunicación se da por las palabras, el lenguaje del cuerpo y la tonalidad son más importantes, las personas que están en sintonía tienden a reflejarse y complementarse en las posturas, gestos y contacto visual, mientras que su lenguaje corporal es complementario.

Cuando las personas no están en sintonía, sus cuerpos lo reflejan: independientemente de lo que estén hablando, sus cuerpos y expresiones no se corresponderán. La gente de éxito crea sintonía y esta a su vez crea credibilidad. La sintonía puede hacerse desde las dos dimensiones de la comunicación: verbal y no verbal. La comunicación no verbal aporta muchos más detalles y encuentra varios macro comportamientos como la postura corporal (parado, sentado, la posición de los brazos), los movimientos de los gestos los cuales pueden ser rápidos, lentos, o algún movimiento que se haga con ellos, todo esto con la finalidad de igualar el ritmo de la conversación. También se crea sintonía con el tono de voz, el volumen, matices, acento, etc., otros aspectos para crear sintonía por medio de la comunicación no verbal es hacer referencia a los movimientos de la cabeza, fruncir el entrecejo, arrugar la nariz, etc. Igualar la respiración es otra manera en la cual se puede crear sintonía, sin embargo se recomienda que esta

¹⁵ O´CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





se aplique cuando la relación es mucho más cercana.¹⁶La comunicación verbal se limita a buscar acompañar los elementos del discurso, los cuales pueden ser frases, predicados, refranes, ideas clave y todas aquellas palabras que involucran los diferentes sistemas de representación que una persona utiliza en una conversación.

De la misma manera crear sintonía no es igualar o copiar exactamente todos los movimientos que hace una persona, la sintonía se debe hacer de manera sutil, se debe de tratar de evitar gestos muy personales como tics o poco comunes, y determinar el ritmo tanto de la comunicación verbal y no verbal. En educación, terapia, asesoramientos de negocios, ventas y capacitación, la sintonía o empatía es esencial para establecer una atmosfera de credibilidad, de confianza, y de participación donde la gente pueda responder libremente. La primera habilidad que debe poseer una persona que se dedica al área de ventas es la de construir una relación de confianza. Solo existen dos limitantes para que una persona pueda lograr sintonía: el grado de percepción que tenga para captar las posturas, gestos y forma de hablar de las otras personas; y la habilidad con que pueda corresponder a ellas.

2.6. Anclas¹⁷

La mente enlaza experiencias de forma natural, es la forma en que se da significado a las cosas que se hacen, a veces estas asociaciones son muy agradables, un estímulo que está asociado y trae un estado psicológico se llama **ancla**, Son estímulos que desencadenan un estado fisiológico o emocional determinado, los anclajes facilitan de manera sistemática la transición entre un estado anímico erróneo, o no deseado y un estado anímico deseado y más saludable. Las emociones son la llave de acceso a un máximo rendimiento, son propulsores para la acción. Un estado mediocre provoca un rendimiento mediocre. Desde un estado extraordinario se provoca un rendimiento extraordinario. Los

¹⁶ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

¹⁷ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





seres humanos son creadores de sus propios estados de ánimo. Se pueden cambiar si se aprende a gestionarlos de forma diferente a cómo se han venido haciendo hasta el momento.

Los estados emocionales tienen una gran influencia en el pensamiento y el comportamiento, la motivación es la clave del éxito para una infinidad de actividades, para cualquier comunicador profesional, ya sea que se dedique a la educación, las ventas, la terapia o cualquier otra actividad, es de gran utilidad el ser capaz de producir cambios en los estados de conciencia de sus interlocutores de manera sencilla y elegante; siempre es más probable que una persona aprenda un material nuevo si se encuentra cómoda y a gusto que si se encuentra enojada o tensa. Las anclas son normalmente estados en los que una persona tiene su atención y sus sentimientos hacia afuera (situaciones externas), algunos ejemplos claros son una luz roja la cual significa alto o un movimiento de la cabeza significa un sí. Un ancla es cualquier cosa que da acceso a un estado emocional y existen dos maneras de crear un ancla. La primera es por medio de la repetición, un ejemplo claro es cuando el rojo se asocia con peligro. La otra forma de crear anclas se puede dar por una sola ocasión si la emoción es fuerte y la cronología es correcta.

Algunas de las características de las anclas son:

- Estar sincronizadas con un estado cuando está alcanzando el clímax.
- Ser únicas, distintivas y fáciles de repetir con exactitud
- Estar ligadas a un estado que se está reviviendo clara y completamente.

Las anclas pueden encadenarse de forma que una lleve a otra, cada ancla forma un eslabón en la cadena que conduce a la siguiente, las anclas son un espejo exterior de cómo las personas crean una ruta neuronal en el sistema nervioso entre una señal inicial y una nueva respuesta. Cambiar de anclas permite movernos por una secuencia de estados diferentes de forma fácil y automática. El encadenamiento es particularmente útil si el estado en que una persona tiene





problemas es muy fuerte y el recurso que necesita es complicado que lo obtenga con una sola ancla. Para lograr el anclaje de recursos de cualquier persona se puede seguir una serie de pasos los cuales están resumidos de la siguiente manera.¹⁸

- Identificar la situación en la que persona quiera estar con más recursos.
- Identificar el recurso específico que quiere.
- Asegurarse que de que el recurso es realmente apropiado para determinada situación, se puede preguntar que si se contara con ese recurso que se lograría con él.
- Buscar una situación de su vida en la cual tuviera ese recurso.
- Elegir las anclas que se van emplear en cada uno de los sistemas representativos principales.
- Cambiar de lugar y tratar de imaginar o re experimentar aquella experiencia que provoco el anclaje, cuando esta alcancé su clímax se debe cambiar su estado y abandonarla.
- Tratar de re experimentar todas aquellas anclas y conectarlas de manera que puedan ayudar a obtener el recurso buscado.
- Identificar si al conectar las anclas y volver a un estado normal se obtuvo el cambio o recurso deseado.
- Identificar una señal la cual puede usarse para poder tener ese tipo de recursos en la situación que se busca.

Las anclas ayudan a establecer estados mentales capacitadores siempre que se desee. Ya sea que se trate de cualquier actividad deporte, arte, ciencia, negocio o cualquier otra empresa, la perseverancia es la característica más típica y común que marca y separa a los triunfadores del resto de las personas que no lo son. La perseverancia es la cualidad que determina en última instancia si una persona ha de cruzar la meta o no.

¹⁸ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





Las anclas permiten acceder a las experiencias mediante el uso consciente de los procesos naturales que las personas normalmente usa de manera inconsciente.

2.7. Sistemas representativos

La comunicación tiene un punto de inicio a partir de nuestros sentidos: oído, vista, gusto, olfato, y tacto, a través de ellos se codifica la información que al llevarla al cerebro produce una respuesta. De esta manera la comunicación empieza con los pensamientos, luego se usan palabras, tono y el lenguaje corporal para transmitirlos a la otra persona.¹⁹ La mayor parte de los pensamientos son normalmente una mezcla de impresiones sensoriales recordadas y construidas, los pensamientos se matizan con experiencias previas y con la forma como se organiza interiormente la información. El pensamiento tiene efectos físicos directos, la mente y cuerpo son un sistema. Se utilizan los sentidos externamente para describir el mundo e interiormente para representar la experiencia. Para la PNL la manera en la que se recoge, almacena y codifica la información de una persona (ver, oír, sentir, gustar y oler) se conoce con el nombre de sistemas de representación. Las características de cada canal o sistema de representación son:

- **Visual:** todo aquello que una persona ve proveniente del exterior, así como de imágenes internas (visualizaciones).
- **Auditivo:** incluye los sonidos y las palabras que percibimos del exterior y las que representamos internamente (dialogo interno)
- **Kinestésico:** se refiere a toda clase de sensaciones como los sentimientos, emociones, sensaciones táctiles.
- **Gustativo:** Incluye los cuatro tipos de sabores amargo, dulce, salado y ácido.
- **Olfativo:** olores.

¹⁹ Knight Sue. (2005)





Sin embargo es común que los sistemas de representación solo se clasifiquen como:²⁰

- **Visual.**_ se tiene predilección por los estímulos visuales.
- **Auditivo.**_ predilección por los estímulos visuales.
- **Kinestésico.**_ referente al conjunto de estímulos percibidos por medio del tacto, gusto, olfato, y los sentimientos.

Constantemente las personas emplean los tres sistemas primarios aunque no sean conscientes de ellos de la misma manera y tenga a favorecer a unos por encima de otros. Sin embargo los sistemas representativos no se excluyen mutuamente, pues es posible visualizar una imagen y tener sensaciones asociadas a ellas y a la vez escuchar sonidos. Mientras más concentrada esté una persona en su mundo interior, menos sabrá lo que está ocurriendo en su alrededor. El comportamiento de una persona esta generado por una mezcla experiencias sensoriales internas y externas y en cualquier momento la persona puede atender a partes diferentes de su experiencia.

Las personas utilizan todos sus sentidos externamente de forma constante, puede que una persona este prestando más atención a un sentido que a otro dependiendo de lo que realiza: es común que en un concierto use más sus oídos que sus ojos. Cuando una persona tiende a usar de manera de manera habitual un sentido de forma interna, para la PNL se interpreta que la persona usa un sistema preferido o primario. Esto se puede interpretar que algunas personas son mejores por naturaleza para realizar ciertas tareas o habilidades, han aprendido a usar mejor uno o dos sentidos internos lo cual facilita algunas tareas. Sin embargo no hay ningún sistema que sea mejor que otro y solo depende de lo que cada persona quiera hacer.

De la misma manera una persona usa el lenguaje para comunicar sus pensamientos, no es raro que las palabras que una persona emplea refleja la

²⁰ O´CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





manera en cómo piensa. Las personas usan las palabras para describir sus pensamientos y es posible reconocer el sistema preferido por una persona mediante el uso de su lenguaje. Las personas también explican con el uso de su cuerpo o con el movimiento de los ojos cual es la estrategia que emplean para tomar decisiones, memorizar y analizar situaciones. De esta manera existen palabras de base sensorial, adjetivos, verbos y adverbios los cuales en la PNL se le conocen como “predicados”.

La tabla 1 muestra algunas de estas palabras que se pueden usar en una conversación.²¹ Mientras que la tabla 2 muestra algunas frases con base sensorial.²²

VISUALES	AUDITIVAS	KINESTÉSICAS	OLFATIVAS GUSTATIVAS	NEUTRALES
Mirar	Decir	Tocar	Fragante	Decidir
Imagen	Acento	Contacto	Oler	Pensar
Foco	Ritmo	Empujar	Rancio	Recordar
Imaginación	Alto	Acariciar	Ahumado	Saber
Interior	Resonar	Sólido	Perfumado	Meditar
Escena	Sonido	Cálido	Fresco	Reconocer
Visualizar	Monótono	Templado	Olfatear	Atender
Perspectiva	Sordo	Frio	Olfato	Entender
Brillo	Timbre	Áspero	Ácido	Evaluar
Reflejo	Preguntar	Agarrar	Sabor	Procesar
Clarificar	Acentuar	Empujón	Amargo	Decidir
Examinar	Audible	Presión	Gusto	Aprender
Ojo	Claro	Sensible	Salado	Motivar
Enfocar	Discutir	Estrés	Dulce	Cambiar
Ilustrar	Proclamar	Tensión	Jugoso	Conciencia
Observar	Escuchar	Toque		Considerar
Ver	Gritar	Concreto		
Mostrar	Sin habla	Suave		
Visión	Vocal	Arañar		
Vigilar	Silencio	Sostener		

Tabla 1. Predicados verbales que pueden ser usados en una conversación.

²¹ O’CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

²² Knight Sue. (2005)





Construcciones visuales	Construcciones auditivas	Construcciones cinestésicas	Construcciones olfativas gustativas
Tiene un punto ciego. Tras la sombra de la duda.	En la misma onda. Suena bien. Volvamos a hablar	Siento que... Estaremos en contacto. Estemos tranquilos.	Un trago amargo. Fresco como una rosa.
Dar una visión oscura. El futuro parece brillante. ¿Es esto claro?	Vivir en armonía. Me suena a chino. Música celestial. Dime...	Parece frío... Contrólate. Tengo la sensación	Una persona dulce. Carece de sabor.
El ojo de la mente. Ya veo lo que quieres decir.	Escúchame Te oigo claramente. Alto y claro.	Lo siento en el alma. Bases firmes.	Gusto por la buena vida. Un comentario ácido
Esto dará algo de luz a la cuestión	Dar la nota. Cuando dices esto me molesto...	Pisar fuerte. Quitarte un peso. Romper el hielo.	Oler a cuerno quemado.
Da color a su visión del mundo.	Inaudito. Hablemos para...	Suave como un guante.	

Tabla 2. Frases con base sensorial.

2.8. Submodalidades.²³

Si una persona quisiera describir una imagen que ha visto, hay una gran cantidad de detalles que puede añadir, este tipo de detalles puede hacerse sin tener en cuenta lo que haya en la imagen. Y de la misma forma se puede escuchar un sonido o tener una sensación.

Normalmente una persona cuenta con un sistema de representación principal, y a cada sistema le acompaña toda una gama de submodalidades las cuales para la PNL son todas aquellas distinciones y matices que ofrece cada sistema sensorial, se emplean para que cada persona pueda profundizar en su experiencia, ya que una imagen puede ser grande o pequeña, o un sonido puede ser agudo o grave. La tabla 3²⁴ muestra algunos ejemplos típicos de las submodalidades:

²³ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

²⁴ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





AUDITIVAS	VISUALES	KINESTÉSICA
Mono o estéreo Palabras o sonidos	Distancia de uno en la imagen. Brillo. Contraste.	Localización Intensidad
Volumen(alto o suave) Tono(suave o duro) Timbre (plenitud del sonido)	Claridad (borrosa o enfocada). Movimiento o sin movimiento. Tamaño.	Presión(fuerte o débil) Extensión(tamaño) Textura(áspero o suave) Peso
Localización del sonido Duración	Enmarcado o sin límites. Profundidad(dos o tres dimensiones)	Temperatura Duración(cuánto dura)
Distancia de la fuente de sonido Continuidad o discontinuidad	Asociado(visto a través de los propios ojos) Disociado(viéndose a uno mismo)	forma
Velocidad(más o menos rápido de la habitual)	Color, o blanco y negro.	

Tabla 3. Muestra una lista de las distinciones más comunes en las submodalidades.

En el área de las ventas es primordial si se quiere mantener un clima favorable, recurrir al sistema de representación favorito de él cliente y de esta manera tener la ventaja de hablarle en su propio lenguaje, desde su propia forma de percibir el mundo. Cada persona tiene bien definido por lo menos un sistema de representación preferido, a una persona cuyo canal director sea el Kinestésico, le convencerá sentirse en una casa nueva, o sentarse al volante de un auto nuevo, olerlo y acomodarse en él, los resultados podrían variar si al cliente solo se le mostrara una simple imagen o que escuchara solo datos técnicos del mismo. Existen tres aspectos que se deben calibrar para estar seguros que tipo de sistema de representación o canal ocupa una persona, el primero sería la preponderancia de referencias en el lenguaje y palabras que escoge para expresar su experiencia interna, otros aspecto sería las claves de acceso ocular y el tercero la neurofisiología que hace referencia a los aspectos de la fisiología individual de una persona los cuales podrían ser su respiración, tono de voz, posición de la cabeza, ritmo del habla y el tono muscular. Teniendo en cuenta





estos tres aspectos se puede hacer un buen juicio acerca del sistema de representación que utiliza una persona y aumentar las posibilidades de poder acertar.

2.9. Pistas de acceso ocular

Hay varios cambios visibles en el cuerpo de una persona según lo que esté pensando, la forma cómo piensa una persona afecta su cuerpo y la forma que use su cuerpo afectara la manera en la que piense, una manera de identificar si una persona piensa en base a imágenes, sonidos o sensaciones es mediante al estudio del movimiento de sus ojos.²⁵ La ciencia ha nombrado este tipo de movimientos como **LEM** (lateral eye movements) o movimientos laterales del ojo, en la PNL se le conocen como pistas de acceso ocular y estos movimientos pueden ser horizontales, verticales, hacia arriba, hacia abajo o al centro.

Normalmente las personas no son conscientes de los movimientos laterales de sus ojos, las pistas de acceso ocular permiten saber la manera en la cual piensa otra persona y la manera de identificar como es que piensan es realizar todo tipo de preguntas y observar los movimientos de los ojos, no las respuestas. Las señales de exploración oculares son rápidas y se deben ser un buen observador para poder detectarlas, sin embargo al detectar este tipo de movimientos se podrá detectar la manera o el sistema representativo que ocupa una persona al pensar.²⁶

- Algunas preguntas que implican memorias visuales serian:
 - ¿De qué color es la puerta de su casa?
 - ¿Cuál de sus familiares tiene el cabello más largo?
- Algunas preguntas que implican una construcción visual serian:
 - ¿Cómo se deletrea su nombre al revés?
 - ¿Cómo se vería si el color de sus ojos fuera morado y su cabello rojo?

²⁵ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

²⁶ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





- Algunas preguntas que implican memorias auditivas serian:
 - ¿Puede escuchar su canción favorita?
 - ¿Cuál es el sonido del teléfono cuando está ocupado?
- Algunas preguntas que implican una construcción auditiva serian:
 - ¿Cómo se escucharían diez personas gritando a la vez?
 - ¿Cómo sonaría su voz bajo el agua?
- Preguntas para el sentido kinestésico
 - ¿Qué siente al ponerse ropa mojada?
 - ¿Qué siente al meter un pie en agua helada?
 - ¿Cómo es el olor las rosas?

Los movimientos oculares pueden identificarse de la siguiente manera:²⁷

- I. Arriba e izquierda (de la persona). Para imágenes procedentes de los recuerdos.
- II. Arriba y a la derecha. Para imágenes construidas e imaginadas.
- III. Derecha, hacía un lado. Para sonidos construidos.
- IV. Izquierda, hacia un lado. Para recordar sonidos.
- V. Abajo y derecha. Para sensaciones y emociones internas.
- VI. Abajo e izquierda. Para el dialogo interno.
- VII. Hacia el frente, sin enfoque. Para imágenes visuales creadas o recordadas.

En general las personas diestras tienen los modelos de movimientos de los ojos como se muestra en la **figura 5**, mientras que para las personas zurdas suelen invertirse los lados, las pistas de acceso ocular son coherentes para cada persona, incluso en el caso de que estén en contradicción con este modelo. También se debe tener en cuenta que siempre existen excepciones y por tal motivo la persona que quiera aplicar este tipo de reglas deberá de observar a la persona antes de poder emitir un juicio.

²⁷ Knight Sue. (2005)



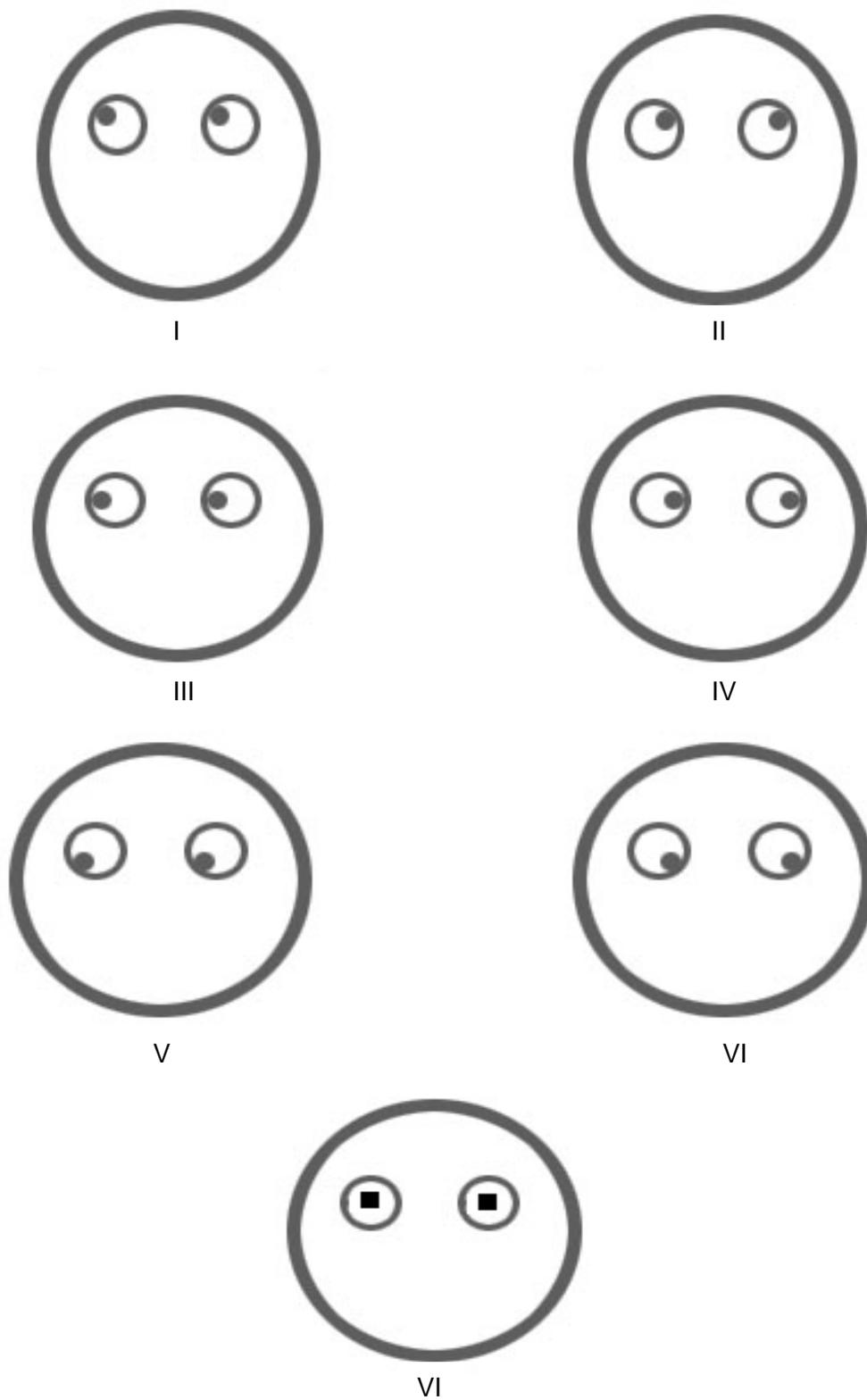


Fig. 5. Pistas de acceso ocular.





2.10. Metamodelo

El modelo que identifica pautas o patrones de lenguaje que oscurecen el sentido de una comunicación a través de los procesos de distorsión, eliminación y generalización, así como cuestiones específicas para clarificar e impugnar el lenguaje impreciso, a fin de volverlo a conectar con la experiencia sensible y la estructura profunda, se le conoce como “*metamodelo o modelo meta*”, este tipo de modelo junto con otras técnicas de la PNL para trabajo de creencias se complementan con los Patrones de Prestidigitación Lingüística.²⁸

En PNL existen estructuras verbales la cuales permiten organizar un discurso para influir en las creencias de los demás cambiando así su forma de percibir la realidad, estas estructuras o modelos son llamados “**Patrones de Prestidigitación Lingüística**”. Su objetivo es permitir ayudar a las personas a superar las creencias limitantes. La aplicación de estos patrones permite ayudar a las personas a cambiar la dirección de su atención y pasar a considerar la situación desde un punto de vista más positivo, debilitado o contradiciendo sus afirmaciones.²⁹

El metamodelo emplea el lenguaje para clarificarlo, le prevé a una persona engañarse a sí misma, le permite comprender lo que significan las palabras y vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia. El metamodelo fue creado por John Grinder Y Richard Bandler, ellos intentaron desarrollar su visión de lenguaje, el cambio y la percepción y vieron que también tenían que crear un vocabulario para describirlos.³⁰ Los buenos comunicadores explotan los puntos fuertes y débiles del lenguaje , las personas que son capaces de emplear las palabras precisas, las cuales tendrán un significado en el mapa mental de otras personas y determinar de manera precisa lo que una persona quiere decir con las palabras que usa son herramientas valiosas para un buen comunicador.

²⁸ BANDLER, Richard. John GRINDER. (1980)

²⁹ DILTS, Robert, el poder de la palabra. (2003)

³⁰ O’CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





Para entender el metamodelo se necesita observar cómo se traducen los pensamientos en palabras, los datos de la realidad no acceden directamente al cerebro por medio de los canales sensoriales para construir una representación del entorno, la información pasa por diferentes filtros de atención. Además de que la comunicación incluye subjetividad prejuicios, valores personales, resulta imprecisa, inexacta y parcial. Cualquier persona puede tener una idea completa y total de lo que quiere decir, esto se le conoce como estructura profunda. La estructura profunda no es consciente, el lenguaje existen en un nivel neurológico muy profundo. Una persona lo que hace es acortar esta estructura profunda para hablar con claridad, y lo que realmente dice es lo que se conoce como estructura superficial; si no se cortara la estructura profunda cualquier conversación sería demasiado larga.

Se puede resumir como es que se pasa de la estructura profunda a la superficial mediante la siguiente manera:

- Se selecciona una parte de la información que hay en la estructura profunda.
- Se da una versión simplificada que distorsiona el significado.
- Se generaliza, se señala todas y cada una de las posibles excepciones y condiciones que provocaría una conversación aburrida.

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

- **Generalización.**_ consiguen intensificar o disminuir la experiencia.
- **Omisión.**_ ayuda a enunciar la experiencia sin todo su detalle.
- **Distorsión.**_ son expresiones que deforman la realidad filtrándola mediante programas preestablecidos.

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 las demás





personas quieren comunicar. Con el metamodelo, aumentan las posibilidades de comprensión del nivel de especificación o de generalización que utilizan para influir; por otra parte sirve como base para la identificación de las estructuras lingüísticas de las creencias. Dado que el metamodelo reconecta al lenguaje con las experiencias puede usarse recoger información, aclarar significados, identificar limitaciones y abrir nuevas opciones.

2.11. Valores y criterios.³¹

Un valor es lo que causa a una persona a moverse hacia algo o alejarse de algo. Sus valores afectan poderosamente la congruencia de un objetivo. Los valores dan forma a lo que es importante para cada persona y están apoyados en las creencias. Estos se adquieren, al igual que las creencias, de experiencias y del contacto con la familia y con amigos. Los valores se relacionan con la identidad, y dan importancia realmente a lo que quiere cada persona. Las personas al actuar en contra de sus valores los hacen incongruentes. Los valores motivan y dirigen, son los lugares importantes, las capitales de cada mapa mental de cada persona. Los valores más duraderos e influyentes son elegidos libremente, no son impuestos; se eligen siendo consistente de sus consecuencias, y conllevan muchos sentimientos positivos. Los valores determinan todo el comportamiento humano. A pesar de ello, los valores son, normalmente, inconsistentes y apenas los exploramos de forma clara.

La PNL emplea la palabra criterios para describir aquellos valores que son importantes en un contexto en particular. Los criterios pueden considerarse como el beneficio inmediato al conseguir algo, sin tener en cuenta el largo plazo, ni el sentido completo de la vida. Éstos pueden ser afines a los valores o pueden ser opuestos, creando como consecuencia situaciones, o estados de satisfacción o insatisfacción. Los criterios son menos generales y de menor amplitud que los valores. Los criterios tienen mucho que ver con la búsqueda del placer o huida del

³¹ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





sufrimiento, actuando siempre por debajo del umbral de la conciencia. Compartir los valores o los criterios de otra persona creará una buena sintonía. Los criterios son vagos pueden ser interpretados de forma muy diferente según las personas, de este modo se puede usar los criterios de muchas maneras; en primer lugar se hacen cosas, a menudo, por razones no del todo claras; razones que no expresan bien los valores de cada persona. Del mismo modo, se puede querer hacer algo de una forma vaga, pero no acaba de realizarse por que otro criterio más importante se cruza en el camino. Así un objetivo debe estar conectado a otro mayor que sea lo suficientemente motivador por el hecho de estar respaldado por criterios importantes. Los criterios dan la energía para los objetivos; si se puede hacer algo importante conectándolo con otro criterio mayor, los obstáculos se desvanecerán. La manera de pensar sobre los criterios tendrá estructura de submodalidad; los importantes pueden estar representados por una imagen mayor, más cercana o más brillante, o por un sonido más fuerte, o por un sentimiento más intenso, tal vez localizado en una parte específica del cuerpo.

2.12. Ventas

Desde que el hombre dejó de ser nómada y se estableció en pequeñas comunidades, entre una de sus tantas actividades estaba el comercio, en el cual era el intercambio de bienes, esta actividad hasta nuestros tiempos está vigente y es fundamental para mantener la base de la sociedad. A través del tiempo esta actividad ha estado evolucionando y ha cambiado mucho su estructura, pero sin perder su fin el cual es el cambio de un bien o servicio que pueda ayudar a satisfacer una necesidad. Se puede describir a las ventas como el hecho de ayudar a las personas a conseguir lo que desean. Cuando más ayuden a las personas a obtener lo que desean, más éxito se tendrá como vendedor. A través de de los principios de la PNL se ha desarrollado una serie de modelos, técnicas y





estrategias los cuales están enfocados en tener éxito en el proceso de ventas y negociación.³²

Dado que la PNL modela la estructura de la excelencia,³³ y explica la naturaleza de esta, ello sólo tiene sentido si los modelos, habilidades y especialmente la actitud o espíritu de la PNL pueden enriquecer de manera potente la experiencia humana de vender. Desde que es inherente a las ventas, el que incluya recolección de información, comunicación de valores y beneficios, motivación, toma de decisiones, inducción de estados, manejo de estados, amplificación de estados, utilización de estados, etc., hace tener de verdad múltiples caminos para tener excelencia en las ventas. Así, vender desde el modelo de la PNL vigoriza a esta actividad de muchas maneras: Utilizando las presuposiciones de la PNL sobre el funcionamiento humano, sobre comunicación y relación, aplicando los principios de la PNL acerca de la estructura de la magia de las palabras y los símbolos, y trabajando en meta-niveles con respecto a los procesos del cliente.

Muchas de las ideas de la PNL se encaminan en esta dirección; la sintonía inicial es importante, y el anclaje de recursos le permitirá afrontar retos en un estado de plenitud de recursos. Representarse en el futuro puede ayudar a crear situaciones y sensaciones que un vendedor desea imaginárselas mentalmente primero. Una habilidad valiosa en las ventas es tener unos objetivos bien definidos. Esta habilidad es crucial en las ventas por que solo se pueden satisfacer al comprador si se sabe exactamente lo que quiere. La idea de ir ascendiendo y descendiendo puede ayudar a descubrir lo que quiere la gente, cuáles son sus criterios y lo que les importa de un producto.³⁴

Se han desarrollado una gran cantidad de técnicas en cuestión de ventas y negociación a partir de PNL, esto se ha dado principalmente a que actualmente no

³² BANDLER, Richard, John LA VALLE. (2003)

³³ DILTS, Robert. (2003)

³⁴ O'CONNOR, J y Prior, R. (1998)





basta con comprender todas las cuestiones técnicas que implica una empresa, no basta con comprender los procesos financieros, o productivos, también resulta fundamental comprender la forma de pensar y actuar tanto de los individuos que conforman la organización, como aquellos que con ella se vinculan. Los “mapas mentales” son representaciones únicas del mundo que hace cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales, este tipo de esquemas o mapas se deben de superar para poder llegar a ser una empresa competitiva, se requiere un cambio propio de las empresas tradicionales para poder destacar.

La PNL puede ser aplicada a las ventas, dado que permite descubrir la estructura de la comunicación y la estructura de la vivencia subjetiva, ha demostrado que la base de la comunicación efectiva es la clave para poder procesar las situaciones de persuasión y la comprensión de la otra persona, para la poder llevar a cabo una venta.

2.13. Negociación

El término negociación se utiliza con frecuencia para referirse a situaciones diversas. De la misma forma que nació el comercio, las personas tuvieron que ponerse de acuerdo en la manera de intercambiar los bienes o servicios que la gente necesitaba, la negociación suele ser sinónimo de resolución de problemas de forma dialogante y pacífica, se produce porque hay conflictos que se desean resolver, y puede ser vinculada a dos o más partes interdependientes que enfrentan discrepancias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución o de arreglo. Las ventas son un claro ejemplo de negociación, posee como meta el intercambio de bienes (o servicios) por dinero, y muchas veces el poder tener un acuerdo con todas las partes que se involucran no es fácil. Se puede considerar que en todo proceso de negociación existen tres componentes importantes: *las personas, las metas y los obstáculos*. Es recomendable iniciar el proceso





enfocándonos y haciendo todo lo posible por dirigirnos a las metas a obtener, poder ver todos los beneficios que el obtenerlas llevaría.³⁵

Al tener en cuenta que el proceso de negociación debe ser una tarea persuasiva, la relación que se dan entre los participantes de la negociación debe estar regida por los principios y normas que cada persona que participa en la negociación a planteado para poder cooperar y convivir, de la misma manera se debe de evitar el uso de la fuerza física o por el rango de jerarquía que puede existir.

En la PNL la mejor herramienta para influir en las emociones y comportamiento de las personas es la comunicación, los lenguajes (verbal, gestual, etc.), esto es importante dado que en un proceso de negociación o ventas, se interactúa con otras personas, cuyos acciones también influyen en el curso del proceso; en varias ocasiones las personas pueden ser conscientes o no conscientes y dirigen su atención hacia los problemas en lugar de los objetivos o metas, lo cual es lo opuesto a lo que se recomienda hacer en el proceso de negociación, la PNL tiene para este tipo de casos estrategias y técnicas las cuales en su mayoría son herramientas básicas del lenguaje verbal para dirigir la atención de los interlocutores hacia donde se considere favorable.³⁶

El termino de “ingeniería de la negociación” se refiere al hecho de influir en las decisiones de los compradores y de sus conductas como consecuencia, toda esta influencia se realiza con los términos mencionados anteriormente, ingeniar en una negociación se refiere a todo aquellos recursos que se pueden tener para poder tener una negociación en la cual todas las partes salgan beneficiadas y en la cual el proceso este enfocado en cerrar una venta.

La PNL creció rápidamente y actualmente se utiliza en una infinidad de ramas, bajo sus principios y modelos ayuda a lograr la excelencia de una forma elegante y obtener los resultados que se desea.

³⁵ Gonzales Hugo. (2000).

³⁶ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001).





2.14. Coaching³⁷

El termino coaching literalmente traducido significa “entrenamiento o entrenando” sin embargo en PNL tiene un significado más profundo, este tipo de término se aplica junto con la PNL en un infinidad de situaciones y juntas logran un increíbles resultados. Una manera rápida de describir lo que es el coaching seria: es una manera de transportar a una persona hacia sus metas y objetivos con un mayor éxito posible con la ayuda de una persona o coach. A partir de diversas técnicas el Coaching es la manera de manejarse a uno mismo, de lograr que otros se manejen así mismos de manera efectiva, aporta consolidación de valores internos, da la creación de proyectos salvadores de situaciones problemáticas, aporta equilibrio entre las emociones y los objetivos tangibles, aporta una filosofía cuyos beneficios son ilimitados ya que con ello adquieren una manera de crecimiento continuado y un enfoque hacia soluciones contra los problemas. Es la forma de dirigirse hacia los resultados y objetivos que se desean. En el ámbito laboral aporta solidez en los empleados, lo que dará lugar a mantenerse en el mercado durante las épocas de transformación, de crisis, de crecimiento, de reducción de recursos, de comportamientos inesperados del mercado, etc.

La PNL por sí misma no es suficiente para ser un coach, el coaching es la base, cuando se cuenta con conocimientos de PNL y se complementan con los existentes de coaching, el resultado será un coach extraordinariamente efectivo. La PNL cuenta con herramientas para ayudar a los coaches, trabajando con metas, valores y creencias. El Rapport o la relación es uno de los elementos imprescindibles para establecer una comunicación efectiva con los demás. Utilizamos la palabra "acomparar" para describir el proceso de acercarnos al modelo del mundo de la otra persona. Este proceso, utilizado de forma intuitiva por muchísimas personas, puede ser aprendido y practicado para mejorar la comunicación.

³⁷ RUIZ R. (2003).





CAPÍTULO III METAPROGRAMAS

3.1. Mapas y filtros.

La PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva; cómo una persona organiza lo que ve, escucha, siente y cómo a través de los sentidos se revisa y filtra el mundo exterior. También explora cómo un individuo describe con el lenguaje y cómo reacciona, tanto intencionalmente como no, para producir resultados. La PNL diseña su imagen del mundo y de las personas, esta supone las existencias de ciertos procesos para las construcciones de modelos cognitivos que pone la subjetividad de las personas en relación con la realidad.

Los “**mapas mentales**” son representaciones únicas del mundo que hace cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales. Durante toda su vida una persona tiene experiencias únicas e inconfundibles y las representaciones que pueden adoptar de estas son diferentes del resto de las demás personas, no puede haber dos personas las cuales tengan el mismo modelo de la realidad.³⁸ Este tipo de modelos o ideas acerca de la percepción de mundo se da mediante tres mecanismos principales, los cuales se definen de la siguiente manera:

- **Generalización:** este mecanismo adopta el proceso mediante el cual algunos elementos o partes de un modelo personal se disocian de la experiencia original, de esta manera una persona puede deducir varios patrones o reglas y hacer evaluaciones que le permitan mejorar su desempeño y evitar errores en el proceso de cierta actividad.
- **Eliminación:** este mecanismo es un proceso en el cual la atención de las personas está enfocada en determinados aspectos de sus experiencias y excluye otros, de esta manera la información que transmite o realiza se enfoca para poder atender la situación y hacerla manejable.

³⁸ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





- **Distorsión:** este mecanismo está enfocado en hacer una transformación de los datos sensoriales que nos proporciona la experiencia.

Los mapas mentales junto con los filtros perceptivos los cuales engloban las ideas, experiencias creencias y el lenguaje único de cada persona conforman sus modelos del mundo. Se tienen muchos filtros naturales útiles y necesarios. El lenguaje es un filtro. Para una persona es un mapa de sus pensamientos y experiencias, trasladado del mundo real a un nivel futuro. Sus convicciones también son filtros, haciendo que actué de ciertas maneras y advierte unas cosas a costa de otras. La PNL ofrece una manera de pensar sobre cada persona y el mundo. Algunos de los filtros básicos de la PNL suelen llamarse marcos de conducta, estos consisten en las formas de pensar acerca de cómo actuamos.³⁹

- El primer marco es una orientación hacia “objetivos” más que hacia problemas, se requiere descubrir que es lo que una persona quiere y que es lo que quieren los demás y a su vez descubrir los recursos con lo que se cuenta y utilizarlos hacia los objetivos.
- El segundo marco abarca las cuestiones de “¿Cómo?” y “¿Por qué?”, estas preguntas sobre el “como” ayudan a comprender la estructura del problema, mientras que las del “porque” darán las justificaciones y las razones.
- El tercer marco es la interacción (Feedback) frente al fracaso, correcciones útiles, buscar o darse cuenta de las cosas que pueden cambiar la situación.
- El cuarto marco habla de “las posibilidades” más que de las “necesidades”, se debe poner una postura en que es lo que se puede hacer, en todas aquellas opciones posibles, más que en las limitaciones de la situación.
- El quinto marco habla de la curiosidad y una buena actitud más que de realizar suposiciones.

En la construcción de modelos o representaciones es indispensable que se conozcan los criterios por los cuales una persona realiza los mecanismos de generalización, eliminación y distorsión, estos criterios son principalmente:⁴⁰

³⁹ O´CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

⁴⁰ James Tad. Woodsmall Wyatt. (1998)





Creencias (convicciones), valores, recuerdos y los metaprogramas. Los metaprogramas de la misma manera son filtros de procesos internos inconscientes y sin contenido, por sí mismo estos no tienen contenido, y filtran el contenido de nuestra experiencia. Los metaprogramas son filtros de eliminación y distorsión que añaden o sustraen de nuestras generalizaciones. Si conocemos los metaprogramas de operación nos puede ayudar a conocer los estados y comportamientos de la gente, y podemos calcular los resultados que podemos obtener al realizar un ajuste.

3.2. Metaprogramas.⁴¹

El cerebro es una gran ordenador y como tal cuenta con unos programas sobre los que radica su funcionamiento práctico. La PNL se centra precisamente en estos programas que, la mayoría de las veces, rigen el comportamiento humano habitual. Los programas cerebrales están a su vez englobados en otros más complejos que rigen su funcionamiento. El cerebro también se rige por la noción del "fracaso o del éxito" cuando se realiza una actividad sin importar cual sea sólo tiene en cuenta estos dos valores distintos. De la misma manera el hecho de realizar una acción va enfocado para que la reacción sea positiva, el fracaso de aplicar una solución errónea puede ser en realidad el desencadenante de un nuevo problema, quizá más grave que el original, ya que origina una frustración al no poder obtener lo que se desea.

Cuando alguna persona la cual tiene un problema ya sea psicológico o de comportamiento y consulta a un experto en PNL, lo primero que hará el experto en PNL será escuchar el problema que la persona tenga, pero no se fijará tanto en el contenido sino en el lenguaje empleado por su cliente, los expertos en PNL trabajan con técnicas enfocadas conseguir objetivos o encontrar los resultados que se buscan, de esta forma el experto en PNL no le interesara la queja, sino saber cuál es la meta que busca la persona. Cuando la persona expone su queja,

⁴¹ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





el experto en PNL se fijara en su forma de hablar, en los predicados que utiliza, en los pequeños movimientos de su cuerpo. La queja mostrará el modelo o mapa mental en el cual vive, la manera en la cual percibe la realidad y la manera en la cual establece su comunicación con el entorno y consigo mismo.

La PNL trabaja tanto con las metas y con las quejas, la PNL siempre buscara las metas pero relacionara las quejas para poder conseguir estas metas, las quejas se utilizan para entender cómo funciona la persona con la cual se está tratando, cuáles son las estrategias internas que utiliza y de qué manera lo que le ocurre a la persona está provocado por sus procesos internos. La queja proporciona mucha información para el experto en PNL, a partir de la queja se puede empezar a calibrar y entrar en sintonía, se puede deducir y entender los metaprogramas y como utiliza el lenguaje la persona.

Un concepto clave en la PNL es definir que es un “programa”, un programa se puede definir como un mapa el cual orienta las acciones de una persona hacia una dirección con el fin de conseguir un resultado. Por otra parte un "metaprograma" es un programa de programas. Coordina los distintos programas de una persona dotándolos de características comunes, las cuales la mayoría de la veces las personas no son conscientes de estas. Existen tres grandes mecanismos que se pueden modelar para que una persona sin importar quien sea, pueda trazar para alcanzar sus objetivos:

- El comportamiento.
- Los valores.
- Los *metaprogramas*.

Con estos tres factores, y sin desatender ninguno de ellos se puede establecer una estrategia del éxito para tener una mejor vida, esto se debe a que cuando se es flexible en cualquiera de los aspectos puede ayudar a tomar una mejor decisión, al tener en cuenta que el cambio se dará para poder tener más





opciones y que ayude a los objetivos. Es un procedimiento que exige un constante esfuerzo y aprendizaje ya que estos cambios se deben hacer de manera intuitiva.

Los metaprogramas sirven para analizar básicamente los distintos estilos del pensamiento y el aprendizaje. Entender el funcionamiento general de una persona, comprender sus metaprogramas, nos ayudará a conocer las claves para relacionarnos con él eficazmente. La manera resolver un problema o de lograr un objetivo varía en virtud de los metaprogramas que se apliquen, y la aplicación de un metaprograma o de otro tiene mucho que ver con la posición de cada persona ante su mundo y de la concepción de las cosas. El cerebro humano trabaja mediante metaprogramas, los cuales son mecanismos para el aprendizaje, en su mayoría las personas no son conscientes de ellos y espontáneamente se analiza la información de acuerdo con unos parámetros ya establecidos. Estos metaprogramas son innumerables y ser consciente de su aplicación no suele ser a veces tan sencillo.

De la elección de un metaprograma u otro puede depender el avance o el estancamiento del proceso de aprendizaje, de esta forma se suele adoptar cierto metaprograma tomando en cuenta cada situación a afrontar. Los metaprogramas al ser costumbres mentales pueden llevar al fracaso al momento de realizar una actividad, y tener en cuenta que se debe cambiar si no se logra el objetivo que se desea, sin embargo si la primera elección de un metaprograma lleva a un resultado positivo, al tener una segunda o hasta tercera elección, la elasticidad o flexibilidad para cambiar de criterio y de enfoque será una garantía de éxito, el tener más de una opción será adecuado para afrontar todo tipo de situaciones, todos los metaprogramas tiene su utilidad, ya sea porque son los más adecuados, o como paso previos para la aplicación de otro más eficaz, sin embargo este proceso requiere de aprendizaje y sobre todo concentración de poder identificar los metaprogramas que se están utilizando y ver los resultados que se obtendrían con ellos. Esto permitirá analizar los fallos, realizar nuevas selecciones y aumentar la eficiencia. Para la PNL los metaprogramas son de enorme importancia, los





metaprogramas agrupan las experiencias y recuerdos de acuerdo a unas estructuras fijas, las cuales le dan forma y sentido a esos recuerdos y experiencias y las estructuran de acuerdo a sucesos pasados. Los metaprogramas son filtros de información y ayudan a darle un sentido a la forma en la cual se comporta una persona.

Los metaprogramas surgieron como parte de la PNL. Richard Bandler a finales de los años setenta propuso una serie de modelos o mecanismos en los cuales pretendía que las personas mantuvieran un patrón común (coherencia) en su programación mental. Posteriormente varias investigaciones ampliaron el tema y desarrollaron un amplio campo de este tema.⁴² Los metaprogramas se desarrollaron y estudiaron en términos específicos, y clasificados por patrones habituales o típicos en las estrategias o mecanismos de cada persona, grupo o sociedad en específico.

Las submodalidades y los metaprogramas fueron creados para poder intentar comprender mejor el funcionamiento de los mecanismos o estrategias cognitivas, fueron desarrollados para explicar cómo las personas con las mismas habilidades cognitivas podrían realizar y obtener resultados ampliamente opuestos. De esta manera dos personas pueden tener una estrategia de decisión con la estructura kinestésica y visiones construidas como una manera de tomar una decisión. La diferencia que existen entre los metaprogramas y las submodalidades, es que los metaprogramas son mucho más abstractos que las estrategias especificadas para pensar de una persona y estos definen su perspectiva general de un determinado tema más que los detalles de su proceso mental. De acuerdo a los metaprogramas que una persona pueda manejar será la cantidad de información que pueda ser filtrada y sólo una mínima parte de ella llegará finalmente a su consciencia, mediante los metaprogramas, selecciona la información que le llega a través de alguno de los sentidos (vista, olfato, etc.). Todos filtran la información que le llega finalmente al cerebro. Existen una gran

⁴² WOODSMALL, Wyatt L. (1998)





cantidad o tipos de metaprogramas sin embargo existen tres grandes grupos de metaprogramas que actúan como filtros de la información:⁴³

- **Selecciones primarias:** se refieren a la mayor o menor importancia que el individuo puede dar a las cosas, de donde centra su foco: en las personas, en los lugares, en las actividades o en las informaciones, etc.
- **Registros sensoriales:** ayuda a seleccionar la información que llega a través de los registros sensoriales y se refieren al canal o sentido predominante en cada individuo (visual, auditivo etc.)
- **Tamaño del encuadre:** depende en gran medida de que las personas puedan ser analíticas (detallistas) y o sintéticas.

Al entender las diferentes formas en las cuales las personas crean sus metaprogramas, se puede determinar que los metaprogramas son un programa habitual, el cual se aplican en la vida cotidiana de una persona, recordando que la obtención y el conocimiento de un metaprograma de una persona facilita la comunicación y la inducción, y que son conductas que se aprenden y aplican de manera inconsciente. Los metaprogramas determinan todas las formas en las cual una persona elabora las representaciones de su mundo personal y la del mundo exterior, determina los mapas mentales que utilizan al igual que sus pensamientos, con ellos se puede determinar si algo es aceptable, atractivo, rechazable, interesante o aburrido. Solo recordar que los metaprogramas vienen de una programación mental que determina como las personas orientan sus experiencias y dirigen su atención.

Resumiendo algunos de los usos y las aplicaciones más importantes de los metaprogramas son:^{44, 45, 46}

- Ampliar el mapa mental de las personas.
- Ayudan a motivar las personas.

⁴³ CARRIÓN, S. Técnicas avanzadas de PNL. (1999)

⁴⁴ WOODSMALL, Wyatt L. (1998)

⁴⁵ CARRION, S. (1999)

⁴⁶ James Tad. Woodsmall. (1998)





- A compensan y dirigen los procesos del pensamiento.
- Ayudan a las personas a comprender sus diferencias y desarrollar nuevas percepciones.
- Facilitan la capacitación de personal.
- Aumentar las ventas, el liderazgo y la creatividad.
- Ayudan en la oratoria y enseñanza.
- A mejorar la motivación en el aprendizaje.
- Mejoran la selección del personal así como la asignación de tareas.
- Aumentan la formación de equipos de trabajos.
- A la modificación de estados emocionales.

La cantidad de aplicaciones o usos que se les da a los metaprogramas es realmente amplia, sin embargo de la misma manera en la que se distinguen sus aplicaciones y usos de debe conocer también sus limitaciones las cuales se pueden resumir de la siguiente manera.

- El punto más importante es aclarar que los metaprogramas no tratan de etiquetar a la gente, simplemente es una forma en la que las personas procesan la información. Y su uso más efectivo es a través del manejo adecuado del lenguaje verbal y no verbal.
- No existen programas malos o buenos, estos pueden ser mejores o peores dependiendo de las circunstancias
- Es normal es que muchas personas actúen bajo diferentes metaprogramas.
- Los metaprogramas pueden ser afectados por los estados de ánimo de cada persona, de este modo una persona puede aplicar un metaprograma cuando este enojado y otro cuando esté contento para la misma actividad.
- Los valores y la codificación en el tiempo se encuentran en un estado superior a los metaprogramas
- Los metaprogramas se pueden empalmar para dar un sentido congruente a cada experiencia.





- Lo esencial de los metaprogramas es que pueden ser elegidos atinadamente de acuerdo a las circunstancias para lo cual se requiere de entrenamiento.
- Los metaprogramas son sistemáticos habituales y no suelen ser cuestionados si al aplicarlos son efectivos.
- Su importancia puede ser secundaria con respecto a las submodalidades.

Los metaprogramas que utiliza una persona son difícilmente alterables, sería recomendable que pudiera cambiar el registro dependiendo de las situaciones, de esta manera se puede tener la clave para poder comprender mejor a otras personas que utilizan registros diferentes a esa persona, sin embargo cuando no se está consciente del todo los metaprogramas de la persona tomarán la iniciativa y se filtrará la realidad de acuerdo a sus propios parámetros.

3.3. Clasificación de los metaprogramas.47

Existen una gran cantidad de clasificaciones acerca de los metaprogramas, desde sus primeros estudios y debido a la gran cantidad que existe se hicieron varias clasificaciones de acuerdo a ciertos patrones o características que podrían colocarlos o agruparlos para facilitar su estudio. una clasificación general está apoyada en trabajos realizados por James y Woodsmall; y apoyados y complementados por los propuestos por Jung y Dilts; los cuales realizaron la clasificación enfocados en una terapia psicológica y solo servirán como una visión general de lo que representa cada metaprograma.⁴⁸ De este modo y de manera general los metaprogramas fueron clasificados en tres categorías:

- ***Procesos internos***
- ***Estados internos***
- ***Orientación externa***

⁴⁷ Jung . (1972)

⁴⁸ James Tad. Woodsmall. (1998)





3.3.1. Procesos internos

- Tipo intuitivo- tipo sensorial
 - Intuitivo: busca una completa visión y las relaciones entre los diferentes datos.
 - Sensorial: busca un contexto de los datos más amplio y detallado.
- Detalles- cuadro completo.
 - Es similar al anterior sin embargo esta es usado principalmente para el aprendizaje, este requiere de un continuo ascenso de lo particular a un cuadro completo, o viceversa.
- Dirección: hacia- desde.
 - Hacia: se refiere al fin de perseguir algo que se considere positivo.
 - Desde: se refiere a tratar de evitar algún valor que sea negativo.
- Similitudes- diferencias.
 - Similitudes: busca las similitudes de los datos.
 - Diferencias: busca las diferencias de los datos y apenas reconoce las similitudes.

3.3.2. Estados internos

- Tipo reflexivo-tipo emotivo
 - Reflexivo: las decisiones y sus juicios esta basados en los criterios objetivos provenientes de su dialogo interno.
 - Emotivo: las decisiones y sus juicios están basados en sus vivencias personales y valores Kinestésico internos originados a partir de sus experiencias.
- Activo-reflexivo-pasivo
 - Activo: actúa de manera inmediata
 - Reflexivo: actúa solo bajo una profunda reflexión
 - Pasivo: muchas de las veces no actúan.
- Posibilidades – necesidades





- Posibilidades: las personas tiene un carácter positivo y su motivación va dirigido hacia sus deseos u objetivos
- Necesidades: las personas tienen un carácter negativo y carece de motivación, sus acciones se sienten obligadas.
- Orientación respecto al tiempo: pasado- presente futuro.
 - Las personas se basan en el tiempo el cual puede ser afectado por su pasado presente o su futuro.

3.3.3. Orientación externa.

- Introverso-extroverso.
 - Se refiere a la forma en la cual las personas prefieren tener convivencia y de la misma forma su interacción con el exterior.
- Interna- externa.
 - Las personas con orientación interna solo prestan opinión de sí mismo y hacen caso solo lo que consideran correcto.
 - Las personas con orientación externa se preocupan por la opinión de los demás.
- Interés primario
 - Se refiera a la forma en la cual las personas dependiendo de algún interés primario ya sea las personas, el lugar, el tiempo, objetos etc.
- Orientación de atención.
 - Esta clasificación se refiere a la forma en la cual es la atención que tiene una persona con respecto a su interlocutor, si es que su atención está dirigida a sí mismo o hacia los demás.

La clasificación anterior es hasta cierto punto muy general y superficial, dado que los investigadores que la desarrollaron lo hicieron para un ámbito psicológico aplicado a la terapia, de la misma forma mucho de los términos que utilizan son comunes en el lenguaje de la psicología y no es el fin dar una





explicación rígida de lo que son los diferentes tipos de metaprogramas mediante lenguaje psicológico.

3.4. Metaprogramas en el ámbito laboral.⁴⁹

La clasificación mostrada en la **tabla 4** hace referencia a los diferentes tipos de metaprogramas siguiendo hasta cierto punto la clasificación general expuesta por James y Woodsmall pero con la diferencia de que se han separado de tal manera que el lenguaje y el orden de aplicación cambien para su mejor entendimiento. Cabe mencionar que esta clasificación se realizó en base a una serie de artículos, y libros donde se habla de los metaprogramas en el ámbito laboral.⁵⁰ Se debe recordar que todos los metaprogramas tienen su utilidad, y aun que varios de estos tengan características similares se debe comprender que esto es debido a que estos se pueden adaptar a diferentes contextos, o como previos en la aplicación de otro más eficaz, esto permitirá que al tener un fallo en la aplicación de uno se pueden realizar nuevas selecciones tomando en cuenta las características que se deben aplicar para no volver a tener ese fallo. En una negociación las personas involucradas en el proceso pueden tener diferentes metaprogramas, la comunicación se puede ver afectada ya que al realizar un proceso puede ser diferente en cada persona presente en la negociación.⁵¹

⁴⁹ Gonzales Hugo. (2000)

⁵⁰ CARRION, S. (1999)

⁵¹ Guerrero Gabriel. (2002)





INTERÉS PRIMARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso, tiempo. • Persona, Actividad. • Información, Cosas. • Motivos, Cantidad, Lugar.
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Acercarse (búsqueda del placer). • Alejarse (evitar dolor).
PROCESAMIENTO DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • En el tiempo. • A través del tiempo • Entre tiempos
ORIENTACIÓN EN EL TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Pasado • Presente • Futuro
ORIGEN DE LA MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Referencia interna • Referencia externa
FOCO DE ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Otros • Uno mismo
FLUJO DE EVENTOS MENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Igualar • Diferenciar
RAZÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad • Necesidad
PREFERENCIA EN LAS TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones • Procedimientos
ENFOQUE DE PENSAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • General/global • Especifico/detalles
MÉTODO PARA GENERALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Inductivo • Deductivo:
CONVENCIMIENTO (PROCESO)	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de tiempo ,Automática • Repeticiones, Consciente • Nunca
CONVENCIMIENTO (SISTEMA)	<ul style="list-style-type: none"> • Visual,Auditivo • Digital, Kinestesico/ experiencia
ESTRUCTURA DE REGLAS	<ul style="list-style-type: none"> • Yo mis reglas, tu mis reglas. • Yo mi reglas, nada definido sobre ti • Nada definido sobre mi, tu mis reglas • Yo mis reglas. Tu tus reglas. Yo tus reglas, nada definido sobre ti
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Activo • Receptivo



TABLA 5



3.4.1. Interés primario⁵²

Las personas que ocupan este tipo de metaprogramas filtran la realidad del entorno por medio de ciertas características o elementos que se encuentran en un proceso cualquiera, su atención está dada por algo realmente particular. De la misma forma este elemento al cual se le da prioridad, da seguridad en la forma de realizar cada actividad, y el cerebro asocia este elemento de manera inconsciente. Las personas que usan un metaprograma de interés primario determinan sus patrones al momento de transmitir la información, y usan cada uno de los filtros y subfiltros secundarios que cada persona tenga establecido. Este tipo de metaprogramas son usados como herramienta en la motivación y como selección de personal al dotarlos con el puesto con el cual se sientan más identificados.

- **Lugar ¿Dónde?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia es el lugar. De esta manera una persona actúa, piensa y decide en base a la ubicación el espacio físico en el que se encuentra. Este tipo de personas cuenta con ciertas características que pueden ser fáciles de detectar como lo son: el tener que arreglar su espacio de trabajo, decorarlo, tiene pinturas o fotografías

Ejemplo:

“La venta será mejor cerrarla en la **oficina** “

“Este **restaurante** es un buen lugar para hablar de negocios”

- **Tiempo ¿cuándo?** el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia es el tiempo. Una persona actúa, piensa y decide en base al tiempo, ya sea fecha, hora o a la duración del evento. Las personas que usan este tipo de metaprogramas por lo regular están pendientes del tiempo en el cual relazan un proceso, cuanto permanecerán es en ese lugar.

⁵² CARRIÓN, S. (1999)





Ejemplo:

“En **octubre** espero lo puedas vender “

“Al **mediodía** es ideal para el cierre de la venta. “

- **Persona (S) ¿Quién o quiénes?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia es quien o quienes están involucrados. Una persona actúa, piensa y decide en base a las personas que están involucradas. Existen una gran cantidad de características que pueden ayudar a identificar a una persona la cual usa este tipo de metaprogramas algunas de ellas sería el hecho de siempre piensan en las personas de su equipo de trabajo o con el cual interactúan, se preocupan por su salud, conducta; también se puede dar el caso de que se preocupen hasta por una mascota, dejan atrás características acerca del ambiente en el cual se encuentran, algunos de sus filtros secundarios serian el rango de las personas, condición social, sus amigos, padres etc.

Ejemplo:

“Buscamos a los mejores **vendedores** de la rama.”

“Nuestros **clientes** son lo más importante.”

- **Actividad ¿Qué?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia son las actividades a realizar. Una persona actúa, piensa y decide en base a las actividades a realizar. Este metaprograma es identificable cuando una persona tiene características como el hecho de ser muy activa, tiene cualidades para juegos de ingenio, y a menudo se preguntan qué es lo siguiente que deben de hacer, algunos de los filtros secundarios que este tipo de personas está basado en el lugar y tipo de trabajo, diversión, etc.

Ejemplo:

“Debemos escuchar, **negociar** y **vender** para lograrlo.”

“Al cierre de la venta el contrato **se lee, se firma, se saca copia y se archiva.**”





- **Información ¿Qué?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia es la información. Una persona actúa, piensa y decide en base a la información con la que cuenta. De esta manera el contenido, lo transmitido, las ideas son las cosas por las cual realiza cierto proceso. Algunas de las características con las que cuenta esta persona seria el hecho de que en su trabajo les gusta el teléfono, las reuniones, cursos de capacitación, les gusta leer, escuchar noticieros, estudian e investigan mucho, tiene gusto por la historia, antes de hacer una compra les gusta estar informados acerca del cual es la mejor opción; algunos de sus filtros secundarios serian las ideas, datos entrevistas, etc.

Ejemplo:

“Necesitamos **las gráficas y datos** de las últimas ventas.”

“Las **ideas planteadas y la información** ayudarán a conseguir la venta.”

- **Cosas ¿Qué?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia son las cosas. Una persona actúa, piensa y decide en base a los objetos con lo que se encuentra rodeado. Algunas de las características que identifican al tipo de personas que utilizan este tipo de metaprograma es el hecho de que su interés personal es su principal preocupación, la comodidad material es primordial sobre el resto del ambiente; algunos de sus filtros secundarios seria la valoración de las cosas como la moda, aparatos electrónicos, joyas, etc.

Ejemplo:

“La negociación se da solo si se cuenta con buenos **equipos y materiales.**”

“Al cierre de la venta se da la **factura** y los **manuales.**”

- **Motivos ¿Por qué?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia son los motivos. Una persona actúa, piensa y decide en base a la los motivos o situaciones en lo que se encuentra. Las características de una persona que cuenta con este tipo de metaprograma





se dan por lo regular cuando se justifica el hecho de hacer algo con la pregunta ¿Por qué?,

Ejemplo:

“Lo logramos **por que** cumplieron sus objetivos de venta.”

“Son buenos negociadores **por que** tiene el don de la comunicación.”

- **Cantidad ¿Cuánto?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en su discurso y/o toma de decisiones es la cantidad. Una persona actúa, piensa y decide en base a la cantidad. Algunas de las características que identifican a este tipo de personas son el hecho de que piensan mucho en números, la manera de elegir un producto se da por medio de la cantidad que contiene este.

Ejemplo:

“Las ventas de este año generaron **varios millones** de dólares.”

“Lo importante de la negociación fue realizar **muchas** ventas.”

- **Proceso ¿Cómo?**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia es como se hará algo. Una persona actúa, piensa y decide en base a la forma en la cual se realiza una actividad. Algunas de las características más comunes en este tipo de personas son el hecho de que gustan por las explicaciones con grandes detalles, de la misma manera son analíticas y se sienten apegados por las reglas.

Ejemplo:

Lo primero es **escuchar**, después **calibramos, negociamos y vendemos**.

3.4.2. Dirección⁵³

Este tipo de metaprogramas está basado en aspectos en la cual la personas se motiva a hacer algo de acuerdo a sus objetivos, detectan las dificultades e interviene para resolver problemas por adelantado, es común que

⁵³ CARRION, S. (1999)





este tipo de metaprogramas se apliquen en trabajos en los cuales se busque control de calidad o en las ventas, dado que las empresas que se dedican al control de calidad buscan evitar sobrepasar los estándares permitidos, mientras que en las empresas de ventas es común que se premie o se obtenga un beneficio al lograr superar las metas establecidas. Este metaprograma es uno de los más usados por las personas, es básico en las personas esto es porque las personas inconscientemente se alejan de lo que no les gusta o se acercan hacia lo que quieren, está altamente relacionado con los valores de cada persona.

- **Acercarse (búsqueda del placer).**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia es el de obtener algo. Una persona actúa, piensa y decide en base a su motivación por *obtener* algo preciado o que desea, frecuentemente beneficios o placer. De este modo las personas se fijan objetivos los cuales les dan satisfacción. Trabajan por lo general por objetivos y metas definidas, trabajan con reconocimientos, este tipo de personas están enfocadas en trabajos como las ventas, pues trabajan bajo recompensas e incentivos

Ejemplo:

“**Ganaré** muchos puntos por esta venta. “

“Cerraré cinco ventas mas y **obtendré** un bono.”

- **Alejarse (evitar dolor).**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia es el alejarse de algo, Una persona actúa, piensa y decide en base a su motivación por alejarse de cosas que lo puedan dañar, frecuentemente dolor o castigo. Este tipo de personas se fija en todas aquellas incomodidades que pueden producirles ciertas situaciones por lo cual las personas actúan, este tipo de personas anticipan los problemas, las dificultades, no cuentan con objetivos bien definidos, su mejor incentivo es acabar sus tareas, son críticos, gustan por trabajar bajo advertencias y castigos, se desempeñan en trabajos donde se deban detectar errores como auditorias, control de calidad,





Ejemplo:

“Nosotros queremos **terminar** con las fallas en nuestras negociaciones.”

“Debo **evitar** que los clientes tomen el control de la negociación.”

3.4.3. Procesamiento de tiempo⁵⁴

La forma como se almacena escenas, sonidos y sentimientos de nuestro pasado, presente y futuro es llamada “**Líneas del tiempo**”⁵⁵. Las interferencias u obstáculos se buscan a través de la línea del tiempo de la persona para verificar cuál o cuáles son las creencias que bloquea el proceso para obtener los objetivos; esta creencia se cambia y se plantea un nuevo objetivo bien formulado, se facilitan nuevos recursos internos, se checa de nuevo con la línea del tiempo, se establecen planes de acción específicos y así con cada objetivo que plantee la persona. La PNL trabaja en muchos aspectos con las líneas del tiempo, esto es porque mediante estas líneas las personas organizan el tiempo en su mente tiene muchas implicaciones sobre el modo en el que vive una persona, la línea del tiempo es importante en la planificación a largo plazo, tiene facilidad para cumplir con fechas límite.

- **En el tiempo.**- cuando la persona se encuentra procesando mentalmente “en el tiempo” experimenta en forma asociada la representación interna. Una persona actúa, piensa y decide en base al tiempo en el que se encuentra o en el cual está pensado, de esta manera una persona no piensa si pierde o gana tiempo porque está dentro del tiempo, no usa nada para medir el tiempo y pierde la noción de tiempo, este tipo de personas tienden a concentrarse en el presente, no son buenos planificando o para tener una secuencia de tareas, interpretan muchas veces las fechas límite y las citas las ven con flexibilidad,

Ejemplo:

⁵⁴ CARRION, S. (1999)

⁵⁵ O’CONNOR, J y Prior, R. (1998)





“Nosotros **somos** excelentes negociadores”

“**Soy** el mejor vendedor”

- **A través del tiempo.**-cuando la persona se encuentra procesando mentalmente “a través del tiempo” experimenta en forma disociada, observando la progresión cronológica, es decir de un punto a otro en la línea del tiempo. Una persona actúa, piensa y decide en base a que considera el tiempo desde fuera, ve el tiempo como un elemento que interviene en su relación con los demás. Este tipo de personas son buenas planeando, y conectan fácilmente el pasado con el presente y el futuro.

Ejemplo:

“La negociación durara una semana, empezara desde el primer día y terminara una día antes. “

“Del mes pasado a la fecha vendí todos mis equipos.”

- **Entre tiempos.**- cuando la persona se encuentra procesando mentalmente “entre tiempos” brinca entre diversos momentos (representaciones internas) comparando unos con otros. Una persona actúa, piensa y decide en base a los espacios de tiempo que hay al realizar un proceso, buscan los elementos comunes o diferencias, no se fijan en detalles y generalizan.

Ejemplo:

“La negociación fue mejor que la ocasión anterior.”

“Este año vendí más que el año pasado.”

3.4.4. Orientación en el tiempo⁵⁶

De la misma forma este metaprograma es similar al anterior sin embargo lo complementa, para una persona su conciencia puede estar orientada hacia el pasado, hacia el presente o en el futuro. De esta manera las personas pueden

⁵⁶ CARRION, S. (1999)





considerar el aprendizaje del pasado, los beneficios del presente o las oportunidades del futuro para tomar decisiones.

- **Pasado.**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia está en el pasado. Una persona actúa, piensa y decide en base a las sensaciones, aprendizaje o recuerdos que tuvo en el pasado, este tipo de personas son buenas en recordar datos, fechas etc., y ven sus objetivos similares al lo que pudieron tener en el pasado.

Ejemplo:

“Las negociaciones **pasadas** fueron el ejemplo de lo que se debe hacer.”

“Debemos superar las ventas **del año pasado**.”

- **Futuro.**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia está en el futuro. Una persona actúa, piensa y decide en base a las sensaciones o imágenes que pueden construir al momento de realizar un proceso en el futuro. Las personas que utilizan este tipo de metaprogramas son calculadoras y piensan mucho lo que sus acciones pueden hacer en el futuro.

Ejemplo:

“La negociación de **mañana** será la clave de nuestro éxito.”

“Las ventas **del siguiente año** serán mejores.”

- **Presente.**- el aspecto central o foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia está en el presente. Una persona actúa, piensa y decide en base a las sensaciones o ideas que tiene en el momento de realizar un proceso. Estas personas tienen la capacidad de actuar en el momento y no piensan mucho las cosas, anteponen el momento en lugar de tener una visión acerca del pasado o de futuro.

Ejemplo:

“**Hoy** vendimos demasiado bien.”

“Los negociadores con los que contamos en este momento son los ideales “





3.4.5. Origen de la motivación⁵⁷

Los metaprogramas de origen de motivación hacen referencia a donde se encuentran los criterios o normas de las personas. Las personas canalizan la comprensión o juicio hacia fuera o hacia adentro para saber cómo son sus propias acciones y como las están ejecutando, las personas que ocupan este tipo de metaprogramas lo hacen en base a sus experiencias, el aprendizaje, el desarrollo y la madurez, de la misma manera la personalidad de las personas es equilibrada y evolucionada.⁵⁸

- **Referencia interna**

La persona en determinado momento se motiva en algo de acuerdo a sus propios criterios y su propio punto de vista. Una persona actúa, piensa y decide en base a su criterio, este tipo de personas les gusta trabajar solos, todas sus acciones las analizan en su interior y a partir de eso puede asumir si es correcto algo o no, son capaces de asumir una responsabilidad sin necesidad de una supervisión, les cuesta aceptar opiniones de otros, no aceptan la retroalimentación y siempre están convencidos de que tiene la razón, tienen sus propias escalas y las utilizan para decidir qué hacer.

Ejemplo:

“La negociación se llevará a cabo cuando **yo lo crea** conveniente.”

“Pude vender gracias a que **seguí** mis instintos.”

- **Referencia externa**

La persona en determinado momento se motiva en algo de acuerdo a los criterios de otros y el punto de vista externo. Una persona actúa, piensa y decide en base a los criterios de otras personas, este tipo de personas viven pendientes de la opinión ajena, necesitan que les marquen los estándares de autoridad, gente, informaciones y moda, necesitan ser alabados y tener siempre una guía, necesitan retroalimentación constante,

⁵⁷ CARRION, S. (1999)

⁵⁸ O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





trabajan mejor bajo una estrecha supervisión y con información clara, se adaptan a las necesidades de los clientes.

Ejemplo:

“La negociación se realizará cuando **el comprador** lo requiera.”

“Venderé cuando **el director** crea que es prudente.”

3.4.6. Foco de atención⁵⁹

Este tipo de metaprograma explica la forma en la cual las personas pueden recibir la información que emite el interlocutor, de esta manera una persona interpreta las palabras y comportamientos en relación a la propia concepción del mundo o puede tratar de comprender con la mayor precisión posible su concepción de las cosas mediante su modelo del mundo. Las personas que manejan su atención tanto así mismo como a los demás logran más fácilmente llegar a acuerdos, esto es porque se da un ciclo completo de comunicación; este tipo de metaprogramas es útil en negociaciones del tipo ganar/ganar.

- **Uno mismo.**- la atención de la persona en determinado momentos se encuentra en sí mismo en los que piensa y/o siente, su foco de atención está dirigido adentro. Una persona actúa, piensa y decide en base a sí mismo, este tipo de personas enfoca su propia experiencia interna, no formula, habla de manera acelerada, aumenta su volumen de voz, cambia su postura, endereza el torso, se inclina, mueve los brazos y las piernas, tiende a no mostrar emociones y le interesa el lenguaje verbal.

Ejemplo:

“La negociación será un éxito **si hablo** con seguridad.”

“**Debo** creer y enfocarme en mis ventas.”

- **Otros.**- la atención de la persona en determinado momentos se encuentra en otros, su foco de atención está dirigido al exterior. Una persona actúa,

⁵⁹ CARRIÓN, S. (1999)





piensa y decide en base a los demás, estas personas se sienten motivadas por las experiencias de otros, responde al lenguaje no verbal de otros y distingue los cambios que produce este, es animado y su comunicación es congruente.

Ejemplo:

“Las negociaciones dependerán **de los compradores.**”

“Lo más importante son las ventas **de los demás.**”

3.4.7. Flujo de eventos mentales.⁶⁰

Este tipo de metaprogramas se dividen en la forma en la cual las personas mediante sus procesos mentales pueden separar e identificar patrones como igualar o diferenciar las características de un proceso, suelen ser llamados metaprogramas de comparación debido a la forma en la cual se aplican. Este tipo de metaprograma es indispensable su conocimiento cuando se trabaja en grupos y para la toma de decisiones, de esta forma se conocerá tanto la opinión de los que piensan en diferencias como los que buscan similitudes en el trabajo.⁶¹

- **Igualar.**- en determinado momento o paso de la estrategia la persona se encuentra y se enfoca en las similitudes e incluso puede actuar igualando. Una persona actúa, piensa y decide en base a las similitudes que puede encontrar al momento de realizar un proceso, estas personas se fijan en aquello que suele ser constante, son buenos generalizando a partir de ejemplos. Buscan áreas de acuerdo común, suelen ser mediadores, se sienten cómodos con la rutina de trabajo, prefieren que los cambios se realicen de forma gradual y lenta.

Ejemplo:

“Una buena comunicación y sintonía **es igual** a una buena negociación.”

“Vender mucho **es igual** a mucho dinero.”

⁶⁰ O´CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)

⁶¹ CARRIÓN, S. (1999)





- **Diferenciar.-** en determinado momento o paso de la estrategia la persona se encuentra y se enfoca en las diferencias e incluso puede actuar diferente. Una persona actúa, piensa y decide en base a diferencias que puede encontrar al momento de realizar un proceso, este tipo de personas querrá conocer las reglas para poder romperlas, no gustan por la rutina y buscan que su trabajo existan cambios, buscan los errores que pueden tener planes de trabajo.

Ejemplo:

“Las negociaciones con el proveedor tienen muchos errores.”

“Vender es muy **diferente** a comprar.”

3.4.8. Razón⁶²

Este tipo de metaprogramas toman el modelo básico que describe la razón (necesidades o deseos) por lo cual una persona realiza un proceso o hace algo. De este modo cada persona tiene comportamientos diferentes como a la lealtad, la asunción de riesgos, la sujeción a normas y demás. Este tipo de metaprogramas hacen referencia a los operadores modales dominantes en su vida. Los operadores modales son auxiliares que gradúan el compromiso, la capacidad y las motivaciones de la persona que los utiliza. De este modo se determina el significado por el cual actúan, su filtro motivacional y esto corresponde al lenguaje que utilizan los individuos.

- **Posibilidad.-** en determinado momento o paso de la estrategia la persona se encuentra y se enfoca en lo que es posible. Una persona actúa, piensa y decide en base a las posibilidades que puede o tiene, este tipo de personas buscan nuevas oportunidades expandiendo opciones, maneras y posibilidades, creen tener el control de su vida, son buenos líderes, tiene actitud positiva, buscan nuevas maneras de hacer las cosas y tiene una

⁶² Estas clasificaciones fueron hechas de una serie de artículos especializados en metaprogramas.





mente abierta a nuevas posibilidades aun que no sepan muy bien que podría pasar.

Ejemplo:

“Existe **la posibilidad** de que las negociaciones se realicen en la semana.”

“Si podemos aumentar las ventas este año, será genial.”

- **Necesidad.-** en determinado momento o paso de la estrategia la persona se encuentra y se enfoca en lo que es necesario. Una persona actúa, piensa y decide en base a lo que necesita antes que por lo posible, este tipo de personas se encuentra sometida a una coerción positiva o negativa y apenas puede decir por qué hace o no hace algo, su motivación tiene un carácter negativo, no les gusta cambiar, pueden tener un modelo limitado del mundo y solo harán lo que crean que es necesario, sus acciones están determinadas por sus obligaciones.

Ejemplo:

“Si no **tenemos** esta negociación tendremos problemas.”

“**Necesitamos** que vender el doble esta vez.”

3.4.9. Preferencia en las tareas

Este tipo de metaprogramas por lo general lo usamos en determinados momentos o en determinadas situaciones, esto se debe a que en algunos momentos las personas necesitaran desarrollar procedimientos, estos simplificarán las tareas complejas y facilitarán el aprendizaje, y en otros casos se tendrá que tomar opciones al momento de realizar actividades.

- **Opciones.-** las personas prefieren tener opciones, incluso que se les diga cuál es el resultado esperado y que se les de libertad de hacerlo. Una persona actúa, piensa y decide en base a las opciones con las que pueden contar permitiéndoles desarrollar alternativas, persiguen nuevas ideas y grandes posibilidades de hacer cosas de diferentes maneras. En validación





o documentación así como en ventas se tendrá dificultad en hacer seguir un guión a una persona con estas características.

Ejemplo:

“Para finalizar la negociación habrá que plantearle **otra** forma de pago.”

“Lo primero que hare será aplicar **una o varias** técnicas de venta.”

- **Procedimientos.-** la persona prefiere tener definido el procedimiento, incluso que se le digan cuales son los pasos a seguir o marcar los pasos a seguir. Una persona que actúa, piensa y decide en base a los procedimientos, este tipo de personas les gusta seguir las instrucciones, realizar cualquier acción de forma correcta, se concentran más en “como” que en el “porque” al realizar una actividad.

Ejemplo:

“La negociación se dará mediante una buena comunicación, después una buena atención, calibración y por ultimo una buena sintonía. “

“El objetivo es vender mucho, por lo tanto tengo que seguir las indicaciones.”

3.4.10. Enfoque de pensamiento⁶³

Las personas que ocupan este tipo de metaprogramas al momento de comunicarse ya sea trasmitiendo o recibiendo la información la hacen siguiendo ciertas estructuras, estas estructuras pueden ser especificas con un exceso de pequeños detalles o pueden tener una estructura global. También pueden tener estructuras que pasen de lo específico a lo global o viceversa, se inicia la información de manera general para después detallarla.

- **General/global.-** el aspecto central primario en el foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia está centrada en lo general o global (trazos grandes de información). Una persona actúa, piensa y decide en

⁶³ CARRIÓN, S. (1999)





base a aspectos generales o globales, este tipo de personas trabaja bajo visiones generales, se sienten cómodos con los fragmentos grandes, se concentran en los resultados más que en los procesos de cómo se logró, tienden a hablar en términos generales y deja los términos de secuencias, pasos y etapas.

Ejemplo:

“En términos **generales** la negociación fue un éxito.”

“La tabla de resultados **generalmente** muestra el total de lo que vendimos.”

- **Específico/detalles.-** El aspecto central primario en el foco de atención de la persona en esa etapa de la estrategia está centrado en algo específico o detalles. Una persona actúa, piensa y decide en base a pequeños fragmentos de información, se interesan por mas por lo detalles que el conjunto, prefieren trabajar con pequeños trozos de información y variedad de detalles y hechos, son capaces de examinar un plan de trabajo, trabaja con los detalles y secuencias, al momentos de hablar o escribir utilizan varios adjetivos y calificativos. Estas personas pueden trabajar en el ámbito de control de calidad y validación de medicamentos.

Ejemplo:

“Con el informe primero nos daremos cuenta de lo que realizó el equipo de vendedores, para después poder ver cada uno, quién vendió mas, lo siguiente será comparar resultados, de esta manera podremos interpretar los datos de las ventas y por último podremos dar un balance final.”

3.4.11. Estructura de reglas

Esta clasificación de metaprogramas está basada en los criterios o juicios que puede hacer una persona al momento de realizar un proceso, de la misma forma su criterio puede estar influenciado por las personas o puede tomar criterios para sí mismo y otras para las demás personas.





- **Yo mis reglas, tu mis reglas.**- la persona sigue estrictamente sus reglas e impone y exige sus reglas. Una persona actúa, piensa y decide en base a sus criterios y juicios aplicándolo a las demás personas, se siente seguro de sí mismo y no busca la opinión de nadie para resolver los problemas.

Ejemplo:

“Tienes que vender **como yo.** “

“Como vendedor se tiene que sujetar **a mis necesidades.**”

- **Yo mi reglas, nada definido sobre ti.**- la persona sigue estrictamente sus reglas pero no dice nada sobre el otro. Una persona actúa, piensa y decide en base a sus criterios y juicios pero solo lo aplica para sí mismo, las estructuras y procesos son propios de él, no busca la participación de los demás y no le importa la manera en la cual las personas realizan las mismas actividades que el.

Ejemplo:

“No puedo negociar de la misma forma que los demás.”

“Yo venderé **a mi forma,** lo demás es su problema.”

- **Nada definido sobre mí, tu mis reglas.**- la persona no tiene definido reglas para él, pero impone y exige sus reglas al otro. Una persona actúa, piensa y decide sin criterios o juicios, pero aplica reglas y criterio para el resto de las personas, no les gusta la opinión de los demás, y le gusta que las cosas se hagan como él quiere.

Ejemplo:

“Sin importar que, requiero el equipo con las necesidades que busco.”

“No me importa cómo pero me debes de superar tus ventas.”

- **Yo mis reglas. Tu tus reglas.**- la persona tiene definido sus reglas y respeta las reglas de los demás. Una persona actúa, piensa y decide en base a sus criterios y juicios; y a su vez permite que las demás personas tengan sus propios criterios y juicios, les gusta trabajar en equipo.





Ejemplo:

“Las negociaciones se llevaron siguiendo los acuerdos **de ambas** partes.”

“Yo tengo mi estilo de ventas y tú tienes el tuyo “

- **Yo tus reglas, nada definido sobre ti.**- la persona se atiende a las reglas del otro, pero no exige que la otra persona las siga. Una persona actúa, piensa y decide en base a los criterios y juicios de las demás personas, pero no exigen que estos sigan sus propios criterios, le gusta recibir órdenes y tener siempre una guía de que hacer.

Ejemplo:

“Las negociaciones se llevaran a cabo sin mi opinión, pero si con la de el comprador.”

“Venderé conforme tus objetivos.”

3.4.12. Metaprograma de acción⁶⁴

Este tipo de metaprogramas trata de explicar cómo es la actitud de las personas ante los objetivos y metas así como su grado de compromiso, muestra la capacidad de respuesta a nivel de reacción, de igual forma la manera en la cual suelen ser motivadas es de un grado diferente así como el ámbito en el cual pueden trabajar este tipo de personas con este tipo de metaprogramas.

- **Activo:** La gente de este grupo tiende a iniciar las acciones y no espera a otros. Desde un punto de vista receptivo, actúan sin tener en consideración a otros y puede meterse en problemas si no analiza la situación por completo, son buenos en conseguir terminar lo que empiezan, es fácil motivar a este tipo de personas usando frases que indiquen o sigueran la acción, para motivar o influir a estas personas, utiliza frases como: a por ello, sólo hazlo, por qué esperar, toma el mando, a qué estás esperando,

⁶⁴ O´CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001)





etc. Este tipo de personas se desenvuelve bien en trabajos que precisan de acción inmediata, como ventas externas o gestión de proyectos.

Ejemplo:

“No puedo esperar más tengo que empezar a vender”

“El cliente quiere que **realicen** las negociaciones lo más pronto posible.”

- **Receptivo:** Estas personas tienen una tendencia a esperar a que otros empiecen primero o a esperar a que la situación sea la adecuada, pueden pasar mucho tiempo considerando y analizando algo sin emprender acciones, quieren comprender la situación completamente antes de actuar, y creen en la suerte. Se les puede motivar con frases que tengan algún contenido pasivo y de reflexión, se desenvuelven en trabajos en los cuales se necesitan personas del tipo analistas y representantes de atención al cliente

Ejemplo:

“Quisiera saber cuándo puedo empezar las negociaciones con los clientes.”

“Venderé hasta que el encargado me lo ordene.”

3.4.13. Convencimiento (proceso)⁶⁵

Las personas que usan este tipo de metaprograma se basan en tener términos de referencias que lo convenga de hacer algo, que sepa que es verdad, estas referencias están basadas en el sistema representacional que utiliza y un periodo de tiempo que necesita para convencerse. Este tipo de metaprogramas es usado por una gran cantidad de profesores así como investigadores, esto se debe en muchos casos del aprendizaje se necesita hacer repeticiones y ejercicios para poder comprobar algo, también este tipo de metaprogramas es también utilizado por los gerentes o jefes de compañías donde se necesitan tomar decisiones al momento y deben de dar una respuesta automática al problema.

⁶⁵ CARRIÓN, S. (1999)





- **Automática.-** la persona se convence en determinadas situaciones en el momento, es decir automáticamente. Una persona actúa, piensa y decide en el momento, no necesita mucha información, observan algunos datos, se imaginan el resto y deciden rápidamente.

Ejemplo:

“Por el carácter del comprador las negociaciones serán rápidas.”

“Cuando entré supe que lo vendería.”

- **Periodo de tiempo.-** persona se convence en determinadas situaciones después de un periodo de tiempo. Una persona actúa, piensa y decide en base a las situaciones que se van presentando en un determinado tiempo.

Ejemplo:

“Al inicio pensé que la negociación seria larga pero después de unas horas resulto ser muy sencilla.”

“Hoy será la entrevista y mañana cerraré la venta”

- **Repeticiones.-** persona se convence en determinadas situaciones después de varias repeticiones. Una persona actúa, piensa y decide en base a muchas repeticiones de un proceso, suelen convencerse en base a muchos ejemplos.

Ejemplo:

“Las negociaciones con este comprador son difíciles, dado que en ninguna entrevista a sido flexible. “

“Entendí la técnica de las ventas después de varias entrevistas.”

- **Consciente.-** la persona en determinadas situaciones se convence por la conciencia y puede arrepentirse a la primera que no se cumple algo. Una persona actúa, piensa y decide en base a su conciencia, este tipo de personas razonan la información y si el proceso lo realiza con éxito se convencerá, por el contrario si el proceso es erróneo se convence que se ha equivocado.





Ejemplo:

“Las opciones que le dimos a los compradores parecían excelentes pero resultó que no era lo que buscaban.”

“La estrategia de venta parecía buena, pero al no resultar regresaremos a la anterior.”

- **Nunca.-** la persona no se convence y se mantiene atorada. Una persona actúa, piensa y decide pocas veces, necesita de un reforzamiento cada vez que se realiza el proceso, este tipo de personas para que realicen algún cambio necesitan de varias repeticiones.

Ejemplo:

“Con estas técnicas de ventas nunca podré vender algo.”

“Vender así no sé si es lo correcto.”

3.4.14. Convencimiento (sistema)⁶⁶

Esta clasificación también es conocida con el concepto de VACO mencionado por Bandler y Grinder, ellos explican que este metaprograma funciona en las personas por que estas toman información del exterior a través de sus cinco sentidos, de esta manera las personas en su manera de comunicarse emplean en especial imágenes, sonidos y palabras y las impresiones que estas pueden tener como el tacto, olor, gusto, sensaciones corporales o emociones o bien por lo que leen. Este tipo de metaprograma es el más básico de todos y de la misma forma los diferentes metaprogramas que estén presentes en las personas derivan de estos, la manera en la cual las personas selecciona un metaprograma u otro dependerá del sistema de representación predominante y a su vez lo complementara con submodalidades.

- **Visual.-** la persona se convence en determinadas situaciones por lo que ve y observa. Una persona actúa, piensa y decide en base a lo que ocurre en el mundo interno o externo de lo que ve, este tipo de personas hablan más

⁶⁶ CARRIÓN, S. (1999)





rápido, tienen un volumen más alto, piensan en imágenes, necesitan ser observadas cuando hablan o para entender algo tiene que verlo.

Ejemplo:

“Cuando lo **veo** vender me motiva.”

“Las negociaciones **se veían** bien.”

- **Auditivo.**- persona se convence en determinadas situaciones por lo que oye o escucha. Una persona actúa, piensa y decide en base a lo que escucha, este tipo de personas piensan de una manera secuencial, sus pensamientos son más rápidos que los de una persona visual y necesita escuchar sonidos o palabras que están ligados al sistema de representación de tipo auditivo.

Ejemplo:

“Las negociaciones **suenan** bien.”

“Cuando **escucho** que vendió algo me alegro.”

- **Kinestésico/ experiencia.**- persona se convence en determinadas situaciones por lo que siente o hace. Una persona actúa, piensa y decide en base a todas impresiones que estas pueden tener como el tacto, olor, gusto, sensaciones corporales o emociones al momento de hacer o pensar en un proceso. Este tipo de personas tiene una alta capacidad de concentración, necesitan estar en contacto físico con las cosas y usan su sistema de representación Kinestésico en la manera de comunicarse.

Ejemplo:

“Puedo **sentir** que esta negociación será como un trago amargo.”

“Cuando **aprietan** sus manos es seguro que cierra la venta.”

- **Digital.**- persona se convence en determinadas situaciones por lo que lee. Una persona actúa, piensa y decide en base a la información que puede verificar leyendo.

Ejemplo





“Los reportes escritos estaban bien redactados.”

3.4.15. Método para generalizar.⁶⁷

Estos metaprogramas son utilizados cuando las personas pueden tener poco o un gran conocimiento del tema, y a partir de ciertas características pueden actuar. Este tipo de personas se desarrolla en empresas las cuales requiere de conocimientos analíticos y de la misma forma que tomen decisiones rápidamente a partir de la información.

- **Inductivo.**- la persona generaliza de forma inductiva. Parte del conocimiento menos universal, para llegar a uno más universal.

Ejemplo:

“La PNL es una herramienta la cual estudia la estructura de la experiencia humana, a través de varios conceptos y técnicas podemos llegar a utilizarlas en el ramo de las ventas.”

- **Deductivo:** la persona generaliza de forma deductiva, del conocimiento más universal, para llegar a uno menos universal.

Ejemplo:

“Las ventas logradas fueron gracias a que utilizamos las técnicas adecuadas, estas técnicas se basaron en el estudio de los metaprogramas los cuales son base de estudio de la PNL.”

Los metaprogramas pueden variar en diferentes contextos. Estos contextos pueden ser, por ejemplo, ambiente de trabajo y de casa, y también pueden cambiar con el tiempo a medida que se adquiere nueva información o se experimenta diferentes sucesos significativos en la vida. Los metaprogramas que se han mencionados son por lo menos los más comunes de reconocer y los que en una situación de negociación o en el ámbito de las ventas se puede dar; pero

⁶⁷ CARRIÓN, S. (1999)





se debe recordar que la cantidad de metaprogramas que existen es más amplia y puede existir variantes entre las personas que estén en la negociación, del mismo modo se debe tener en cuenta que todos los metaprogramas tienen importancia y que las personas activan uno u otro dependiendo de la situación en que se encuentran, también se debe recordar que los metaprogramas no tratan de encasillar a la gente, simplemente tratan de estudiar el comportamiento para poder entender mejor sus funciones y la forma en la cual se desenvuelven en el mundo.

A partir de los procesos mentales y con la ayuda de la PNL es posible crear un mapa mental el cual está claramente justificado y explicado con principios de la PNL, el cual puede ayudar a crear la base o los principios con lo que una empresa se puede regir. Los metaprogramas nuevamente están incluidos dado que son de gran importancia en el funcionamiento de los trabajadores, estos al entenderlos y aplicarlos en el momento oportuno ayudan a que exista un ambiente de trabajo saludable el cual se puede explotar de tal manera en que todos aun que con diferentes metaprogramas de funcionalidad, resuelvan problemas juntos, pero sobre todo que sean congruentes con la misión u objetivo de la empresa.

3.5. Los metaprogramas como recurso de venta.⁶⁸

Los patrones así como las características que se han descrito para poder identificar a una persona con un metaprograma en especial deben ser bien estudiados. Las personas pueden cambiar de metaprogramas constantemente sin embargo la manera más fácil de identificarlos puede darse a través de su sistema de representación, la forma en la cual hablan y sobre todo al llegar a crear sintonía en la comunicación.

Para cada metaprograma es importante darse cuenta que para una persona se posiciona en función de cómo vive su vida y la manera en la que otras personas pueden ver el mundo puede ser diferente. Si se desea tener una conversación significativa o una relación con alguien que tiene metaprogramas

⁶⁸ Guerrero Gabriel. (2002)





diferentes, se necesita respetar su modelo del mundo, ser flexible y “hablarle en su lenguaje.” De esta manera la forma en la cual se puede obtener gran información acerca de los metaprogramas que pueda manejar un cliente al negociar se pueden obtener mediante el primer contacto y el reconocimiento se puede realizar las siguientes preguntas directamente aunque también esta información se puede conseguir al fluir la conversación:

- ¿Cómo decide habitualmente?
- ¿Que hizo en una situación familiar?
- ¿Qué hace en situaciones desconocidas?
- ¿A qué personas involucra en los negocios?

La **tabla 5** muestra las los patrones y características más comunes de los metaprogramas más utilizados en ámbito laboral de las ventas y el recurso o estrategia que como vendedor se debe seguir para poder tener éxito en la negociación. Se ha comprendido que los valores, las creencias y los metaprogramas rigen el comportamiento de las personas, la ingeniería de negociación tiene como meta influir en el cliente y esto se puede lograr mediante la comprensión de los puntos anteriores.

De este modo se debe tener muy presente que la negociación debe ser una actividad persuasiva, esta debe estar regida por los principios y normas que cada parte involucrada en la negociación ha instaurado para cooperar y convivir, se debe evitar el uso de fuerza física así como de jerarquía, esta debe ser aplicada por medio de palabras, silencios y gestos que se harán en la comunicación.





Metaprograma	Conductas y lenguaje del cliente	Opciones del vendedor
A través del tiempo	El tiempo es lo más importante para el cliente	Respetar los horarios y su forma de llevar la negociación.
En el tiempo	El tiempo no es una limitante en la negociación	Enfocar la negociación al último.
Acercarse al placer	Quiere tener las situaciones más favorables	Mostrar que la propuesta ayudará a que obtenga las situaciones que él desea.
Alejarse del dolor	Quiere alejarse de las situaciones menos favorables.	Mostrar que la propuesta realizada le ayudará a alejarse de las situaciones menos favorables.
Diferenciador	Busca la variedad de opciones en la negociación	Mostrar los aspectos novedosos en lo que se ofrece.
Igualador	Busca las similitudes con lo que hace.	Expresar las similitudes que el cliente busca o hace.
Otros	Busca los beneficios de los demás en la negociación	Proponer los beneficios que podrían obtener todos los involucrados en la negociación.
Uno mismo	Busca los beneficios personales en la negociación	Proponerle los beneficios personales que podría obtener.
Específico	Busca un análisis detallado de las negociaciones.	Mostrar una propuesta detallada y específica.
Genérico	Busca un análisis general de las negociaciones	Mostrar una propuesta general sin muchos detalles.
Procedimientos	Busca lo establecido o guía a seguir durante la negociación	Proponer que la negociación no es diferente a las que hace eventualmente.
Opciones	Buscan agotar las opciones para tomar la mejor.	Proponer un número pequeño de opciones y buscar que elijan entre ellas.
Eludir	Buscan las cosas que podrían fallar en la negociación.	Hacer hincapié en que las fallas mencionadas no se llevarán a cabo o serán las mínimas.
Afrontar	Buscan los medios para lograr los objetivos en la negociación.	Convencer que la propuesta satisface y cumple los objetivos del cliente.
Reactivo	Busca que los involucrados en la negociación decidan por él o es fácilmente influenciado fácilmente.	Tratar de persuadir a las demás personas involucradas en la negociación para ayudar a decidir al comprador.
Proactivo	Busca responsabilidades y prueba diversas opciones en la negociación.	Proponer un acuerdo preliminar y dar la oportunidad de comprar al momento.

TABLA 5



CAPITULO IV INGENIERÍA DE LA NEGOCIACIÓN APLICANDO PNL

4.1. El proceso de negociación o venta

El concepto de los metaprogramas ha sido el patrón a seguir en este trabajo y la forma en la cual este concepto puede ser aplicado en una negociación, sin embargo este trabajo ha explicado los principios básicos y algunos conceptos claves de la PNL, con la finalidad de explicar cómo los metaprogramas pueden ser aplicados a la ingeniería de negociación. Los metaprogramas como recurso en el proceso de negociación parten en gran medida de conocer las bases y conceptos clave de la PNL y que a través de estos han surgido una gran cantidad de técnicas que son usadas en el proceso de negociación. Actualmente no basta con comprender todas las cuestiones técnicas que implica una empresa, no basta con comprender los procesos financieros, o productivos, también resulta fundamental comprender la forma de pensar y actuar tanto de los individuos que conforman la organización, como aquellos que con ella se vinculan.⁶⁹ Los “mapas mentales” son representaciones únicas del mundo que hace cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales, este tipo de esquemas o mapas se deben superar para poder llegar a ser una empresa competitiva, se requiere un cambio propio de las empresas tradicionales para poder destacar.

La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo, todas las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos, los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Siempre que se intente influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas o con algo de valor material se estará negociando. La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se

⁶⁹ Knight Sue. (2005)





desea. Existen tres tipos diferentes de estrategias de negociación que definen la manera de alcanzar los objetivos de una negociación.⁷⁰

- **Perder- Perder:** se considera una negociación fracasada ya que todas las partes involucradas en la negociación pierden, esto porque los objetivos que cada parte de la negociación se planteó no se consiguieron o no se llevaron a cabo, de la misma forma se puede llegar a un acuerdo pero pudieron haber ocurrido varios problemas que ocasionaron roces o un desgaste que conduce a una pérdida para ambas partes.
- **Ganar-Perder:** se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro. En esta estrategia el ambiente es de confrontación, debido a que cada parte ve a la otra como un contrincante, las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición. Esta estrategia puede deteriorar la relación que exista entre las partes involucradas y la parte que pierde puede sentirse frustrada y resistirse a cumplir con la parte del acuerdo.
- **Ganar-Ganar:** se considera una negociación exitosa ya que todas las partes involucradas en la negociación ganan, se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso, se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta las demás partes de la negociación, se genera un clima de confianza y se percibe a la otra parte como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria. Aceptan el hecho de que tiene que realizar acuerdos y que no pueden cerrarse en sus posiciones. Este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales y aumentará la posibilidad de seguir haciendo negocios en el futuro.

Con el fin de entender un proceso de negociación efectivo (ganar-ganar) se ha realizado un estudio acerca de cómo se puede llegar a tener una negociación efectiva mediante una serie de pasos, aplicando varios conceptos de PNL con el

⁷⁰ BANDLER, Richard, John LA VALLE. (2003)





fin de que cualquier persona esté preparada para poder entablar una negociación. Este proceso no pretende ser de ninguna manera un procedimiento riguroso, rígido, ni mucho menos estricto, pretende dar una idea general bien estudiada que a partir de la posición en la que el negociador se encuentre pueda tomar las mejores decisiones.⁷¹

4.1.1. Tener un objetivo bien definido.⁷²

El proceso de negociación inicia con tener un objetivo bien detallado y definido, se debe buscar cual es el estado que se desea y aquello que se quiere obtener después de la negociación. Para el proceso de venta parte desde las bases de la empresa como son su misión, visión y alcance que pretenden, las empresas define que producto o servicio quieren proveer a los consumidores y de qué manera. Al tener esto presente pueden realizar objetivos o metas claras de acuerdo a su filosofía. Ejemplo:

- Vender más de 100,000 paquetes de aceite para la industria automotriz de la mejor calidad.

4.1.2. Interés en los clientes

Sin importar cual sea el tipo de negociación se debe poner un alto grado de interés en el interlocutor, se debe reunir la mayor cantidad de información acerca de todos los posibles negociadores. enlistar los factores o características negativas que puedan afectar o influenciar con respecto a lo que se planea negociar También se deben de eliminar todas aquellas dudas con respecto a las creencias que pueden ser limitadoras y hacerlas potenciadoras. En el proceso de venta se debe hacer una clasificación de los clientes en cuestión de ubicación, giro, potencial u otro criterio y de esta manera tener prioridad sobre algunos y

⁷¹ No existe ningún manual que garantice un resultado 100% positivo, estos pasos fueron hechos al estudiar una gran cantidad de información en cuestión de negociaciones efectivas con PNL.

⁷² SELVA Chantal. (1997)





determinar el tiempo que se dedicará y el momento en el que se hará contacto con ellos. La manera de buscar a posibles compradores puede ser a través de cámaras industriales, revistas especializadas, internet y otros medios. También se debe buscar información acerca de la forma en la cual estos posibles compradores negocian, así como los intereses que buscan cada uno de ellos y estar preparado para poder satisfacerlos.⁷³

4.1.3. Contacto

Plantear algunos de los posibles escenarios de la negociación, de la misma manera planear con anticipación un par de diálogos en los que quede de manera clara los objetivos que se desean obtener, esto con la finalidad de tener contemplado cualquier respuesta a cualquier interrogante que se tenga por parte del comprador y plantear opciones o soluciones a sus preguntas; de la misma manera hacer preguntas que puedan ayudar a comprender la situación. De tal forma que en el momento de realizar la negociación exista una comunicación fluida y que no provoque dudas o desconcierto que podrían afectar de forma negativa el proceso. De la misma manera al momento de realizar el contacto se deben plantear los máximos y mínimos que se desean alcanzar de acuerdo al objetivo que se tiene planeado, se contemplará cual pudiera ser la mejor oferta y de la misma manera el escenario menos adecuado pero aceptable de acuerdo a los objetivos planteados, un ejemplo claro pudiera ser que al momento de negociar algún producto, como objetivo se tenga un precio determinado o que se plantea desde el inicio y un precio que puede ser el limite aceptable que cause una ganancia.

Este tipo de aspectos en las ventas son de gran importancia; al momento del contacto se debe captar la atención del posible comprador y despertar su interés por el producto ofrecido. El servicio o producto ofrecido debe ser la principal razón que cause interés en el cliente mostrándole que dará una solución

⁷³ O'CONNOR, J y Prior, R. (1998).





o cumplirá alguna necesidad que el comprador tenga, otra forma de captar su atención serían algunos patrones como costos, tiempo, seguridad.⁷⁴ Se debe llevar a cabo un reconocimiento mutuo y obtener la mayor información acerca del cliente.

4.1.4. Proceso de seducción

Dado que el proceso de negociación está basado en la comunicación ya sea verbal y no verbal se deben plantear soluciones y acuerdos entre los negociadores desde el inicio, el éxito de la negociación dependerá en gran medida de conseguir una buena comunicación, y las técnicas de comunicación serán fundamentales. Para lograr este proceso, la PNL entra como un recurso sumamente poderoso dado que una de sus principales características es ayudar a las personas a desempeñarse mejor en cualquier cosa que hagan, basados en los patrones de la comunicación y pensamiento, de esta manera ayuda a las personas a tener experiencia sensorial, la cual se refiere a la información recibida a través de los sentidos, así como el conocimiento externo. El propósito fundamental de los patrones lingüísticos es el ayudar a enriquecer sus perspectivas, ampliar sus mapas del mundo y enriquecer su experiencia. De la misma manera se debe entablar una sincronización o un buen entendimiento con la otra parte, se pueden igualar posturas, gestos, algunas frases, o el modo de respirar, se debe crear un ambiente confortable y darle a entender que es una parte muy importante y que valora su cooperación en la negociación.

Al expresar de forma sencilla y clara los objetivos que se buscan con la negociación se deben planear la posible respuesta que la otra parte involucrada puede tener, en este caso la otra parte puede declinar, posponer, tener una contraoferta o se puede obtener la negociación que se buscaba. **Los patrones lingüísticos** ayudarán a cambiar tanto las creencias como generalizaciones que se tenga en cuestión de la negociación, también ayudar a que la negociación

⁷⁴ Bandler Richard, John LA VALLE. (2003)





termine como algo positivo para los dos y que se obtenga el cierre de esta.⁷⁵ Existen una gran cantidad de patrones lingüísticos que pueden ser utilizados en el proceso de negociación o venta, entre los principales destacan:

- **Intención:** trata de dirigir la atención de la persona hacia los objetivos mediante alguna generalización o afirmación.
- **Redefinir:** busca cambiar las frases negativas por otra expresada en positivo
- **Modelo del mundo:** busca cambiar de perspectiva y ver la situación como si fuera la otra persona.
- **Fragmentar hacia abajo o hacia arriba:** se relaciona con la idea de reducir o aumentar términos desacuerdo a un juicio o afirmación creando una percepción distinta.
- **Consecuencia:** implica en dirigir la atención hacia un efecto positivo o negativo de la creencia para que provoque cambiarla o reforzarla.
- **Analogías:** implica en la búsqueda de metáforas o analogías que busquen una perspectiva diferente sobre el juicio inicial.
- **Otro resultado:** busca cambiar el objetivo inicial para cuestionar o reforzar la relevancia de este.
- **Contraejemplo:** consiste en dar un ejemplo de una experiencia o una información que no encaja en una determinada generalización.
- **Aplicar a sí mismo:** consiste en evaluar la afirmación de la creencia según los criterios definidos por ella misma.

La negociación debe ser una actividad persuasiva, debe ser llevada a cabo entre los negociadores por las reglas y principios que cada parte se ha planteado, de tal manera que al ser llevada por conceptos persuasivos como lo son las palabras, silencios, gestos que se ponen en la comunicación. El lenguaje que se debe emplear deberá ser claro y sencillo, evitar los malos entendidos, procurando que el lenguaje vaya acorde a la persona a la que va dirigido.

⁷⁵ DILTS, Robert. (2003)





4.1.5. Cerrar la negociación.

Cuando se han evaluado los objetivos y se han expresado las necesidades de cada parte, se empezara a formular los acuerdos haciendo uso de la información que se obtuvo durante el periodo de contacto y persuasión, en esta parte todos los involucrados deben de llegar a tomar una decisión la cual puede ser: El hacer acuerdos, la cancelación de la negociación, o revocar lo cual implicaría realizar una nueva contraoferta. Se debe hacer uso de un lenguaje calmado, concreto y entendible, se deberá llegar a dar los detalles del cierre de la negociación, como fechas para otras citas, responsables que estén involucrados etc. También se deberá plasmar por escrito dado que no es efectivo hacerlo de manera verbal.

Los documentos deberán especificar la aceptación de los objetivos o acuerdos mutuos en los que se llevó a cabo la negociación, las unidades, las características, garantías, descuentos, precio, forma de pago, del producto o servicio por el cual se negoció. Deben estar especificadas todas las condiciones fijadas y al firmar el documento se deberá tener la certeza y seguridad de lo que se ha negociado. Se debe tener una actitud siempre seria y comprometida, estar atento con la redacción y revisar el documento.

4.1.6. Buscar la retroalimentación⁷⁶

Una vez terminado el proceso de negociación se debe buscar una parte que muchas veces se olvida en la negociación la cual es la retroalimentación; o dicho de otra forma buscar que las partes con la cual se realizó la negociación sin importar si se cerró satisfactoriamente el proceso de negociación. Buscar una fidelidad por parte de los posibles compradores y aprender de todas las experiencias y buscar los errores que pudieron presentarse durante la negociación. También tener presente las posibles quejas, reclamos,

⁷⁶ DILTS, Robert. (2003).





agradecimientos o sugerencias que pueden surgir por parte los negociadores o compradores; así como hacer una evaluación final de la negociación donde se explique los resultados obtenidos.

4.2. La PNL y el proceso de negociación.

En la PNL la mejor herramienta para influir en las emociones, valores, metaprogramas y comportamiento de las personas es la comunicación; los lenguajes (verbal y no verbal). Esto es importante dado que en un proceso; de negociación o ventas, se interactúa con otras personas, cuyas acciones también influyen en el curso del proceso, en varias ocasiones las personas pueden ser conscientes o no conscientes y dirigen su atención hacia los problemas en lugar de los objetivos o metas, lo cual es lo opuesto a lo que se recomienda hacer en el proceso de negociación. La PNL tiene para este tipo de casos estrategias y técnicas las cuales en su mayoría son herramientas básicas del lenguaje verbal para dirigir la atención de los interlocutores hacia donde se considere favorable.⁷⁷

Del mismo modo existen estados internos los cuales deben ser básicos e indispensables para el vendedor o comunicador como lo son: el dinamismo, la alegría, la confianza en sí mismo, la seguridad y la concentración, estos estados son óptimos en el momento de la negociación y pueden ser activados bajo la técnica de anclaje de recursos, también es indispensable tener creencias positivas, las cuales se refieren a la forma en la cual pueden llegar a ser nuestros límites o alcances y cambiar cualquier creencia negativa o limitadora y hacerla una positiva.

Otra característica en una negociación efectiva es el "**Rapport**" que es uno de los elementos imprescindibles para establecer una comunicación efectiva con los demás, es lo que se llama establecer una relación, es decir, desarrollar una postura de empatía que indica al cliente que se desea tener una relación cercana y armoniosa. Utilizamos la palabra "acompasar" para describir el proceso de

⁷⁷ DILTS, Robert. (2003).





acercarnos al modelo del mundo de la otra persona. Este proceso, utilizado de forma intuitiva por muchísimas personas, puede ser aprendido y practicado para mejorar la comunicación. Las características bajo las cuales una negociación llega a ser efectiva son fundamentales para poder emplear las técnicas descritas por la PNL, el método de negociación el cual proporciona la PNL está basado en una comunicación prioritariamente de un lenguaje no verbal para darle un aporte al lenguaje de las palabras. El impacto de la palabras es firme o inseguro de acuerdo a el lenguaje corporal, las siguientes técnicas están basadas en obtener una negociación efectiva del tipo ganar/ganar y regidas bajo los principios de PNL.

4.3. "La técnica del espejo" en la relación"⁷⁸

Esta técnica se basa en los conceptos básicos de PNL de calibración y sincronización, consiste en tener una comunicación, lenguaje, fisiología similar a la del comprador o interlocutor, reproduciendo sutilmente. Para lograr esto se debe ser un buen observador y determinar los patrones y detalles bajo los cuales actúa (calibración); para posteriormente reproducirlos de una manera sutil (sincronización). La sincronización se hace con el fin de tener un clima de confianza mutua, la técnica del espejo funciona en base a la sincronización que se da a través de reproducir tres características principales del interlocutor o comprador las cuales se describen de la siguiente manera:

- **Sincronización de la postura:** solo consiste en adoptar de manera natural las posturas corporales que pueda llegar a tener el comprador (rígida, encorvado, etc.), la sincronización de postura es la más sencilla y es la forma más simple de parecerse físicamente a una persona.
- **Sincronización de gestos:** el lenguaje no verbal como son los movimientos, gestos, señas expresan gran parte de forma de pensar, se debe tratar de reproducir los movimientos de los brazos, manos y piernas, esto haciéndolo de manera sutil creará un clima de simpatía, los

⁷⁸ SELVA Chantal. (1997).





movimientos de la cabeza así como los gestos que podría llegar a ser, se deben reproducir de una manera sincronizada y casi a la par todo esto explicara también gran parte de su personalidad y la forma en la cual piensa.

- **Sincronización de voz:** trata solo de hacer una imitación parecida a la voz de nuestro interlocutor, se debe identificar tanto el tono ya sea grave o agudo, el ritmo si es rápido o lento, y si habla de manera brusca o regular, si realiza pausas.

La técnica del espejo ayuda en negociar en un ambiente propicio, borra cualquier diferencia fisiológica para buscar las semejanzas, ayuda de manera a entablar una buena relación durante toda la negociación.

4.4. Negociaciones identificando el sistema de representación.⁷⁹

Al entender que las personas se expresan usando algún tipo de sistema representacional se puede tomar ventaja para poder utilizar las mismas palabras o expresiones que se pueden presentar en un proceso de negociación por parte de un cliente o comprador. La identificación correcta del sistema de representación del cliente ayuda a que se pueda tener una conversación mucho más fluida y que el entendimiento por parte de nuestro interlocutor sea el correcto, de esta manera se puede persuadir a la persona utilizando los canales de comunicación del cliente, debido a que los canales de representación expresan la forma en la cual se filtra el mundo a través de una persona.

De acuerdo con la forma con la cual se clasifica los sistemas de representación los principales son el auditivo (A), visual (V) y el Kinestésico (K), la forma de identificarlo es mediante una serie de palabras estudiadas en el capítulo II⁸⁰, del mismo modo esas preguntas para poder identificar el sistema de representación pueden ser reforzadas por otras en que puedan ser parte de la negociación.

⁷⁹ Knight Sue. (2005).

⁸⁰ Capítulo II pág. 30.





4.4.1. Negociaciones auditivas.

Se ha estudiado que el 40 % de las personas en una negociación tiene un sistema de representación auditivo (A), este tipo de personas prestan mucha atención a las palabras, sonidos, toman su tiempo para poder respirar y tener una voz timbrada y con ritmo, no tiene ningún problema al hacer conversaciones telefónicas, son sensibles a las palabras que se utilizan y algunas de sus expresiones favoritas o que se pueden llegar a utilizar para crear un ambiente de entendimiento y confianza pueden ser:

- La idea suena interesante, "eso suena bien".
- Me gustaría que escuchara mi propuesta
- Hemos escuchado lo que usted necesita

4.4.2. Negociaciones visuales

En una negociación el 40 % de las personas pueden tener un sistema de representación visual (V), en estas personas predomina lo visual, hablan bastante rápido y con un ritmo veloz, gustan por tener metáforas visuales para clarificar sus ideas o una comunicación llena de expresiones que contengan un significado visual, así que durante la negociación es factible que se usen algunas frases con carácter visual donde se trate de describir de forma que se pueda llegar una construcción visual por parte del cliente. Algunas frases podrían ser las siguientes:

- Está claro para mí. Le puedo mostrar que nuestra propuesta es la mejor.
- Su propuesta me abre horizontes de brillantes perspectivas.
- El precio que se muestra en los documentos es mejor que el de otros.
- En los documentos se pueden apreciar todas las características.

4.4.3. Negociaciones kinestésicas

Solo el 20 % de las personas en una negociación pueden llegar a tener un sistema de representacional Kinestésico, estas personas reaccionan a sus emociones, sensaciones. Las negociaciones con estas personas deben ser lentas





y tampoco les incomoda las pausas, se deben usar enunciados o frases que describan sensaciones, algunas pueden ser las siguientes:

- Nosotros le brindaremos todo el apoyo que usted necesite
- Capto su idea porque es sólida y firme
- Tengo en la punta de la lengua lo que usted quiere decir.
- Me cae bien lo que usted me propone.
- Me gusta lo que quiere decirme
- Confío mantener el contacto con usted.

Para cada sistema de representación existe submodalidades que se pueden aplicar también en la comunicación de este modo las personas pueden tener alguno de los siguientes patrones VA, VK, AK, KV, y es necesario ampliar el sentido de las frases y usar palabras que contengan características para enriquecer mucho más la comunicación.

4.5. Las claves de acceso ocular en las negociaciones.

Las claves de acceso ocular describen en gran medida la forma en la cual las personas realizan sus procesos mentales, estrategias, experiencias y la formas en la que piensan, estos movimientos son inconscientes y son movimientos de los ojos que pueden llegar hacer hacia arriba, hacia los costados o hacia abajo. En el capítulo II⁸¹ se describe algunas de las preguntas con algunas submodalidades que muestran los movimientos de los ojos, para poder hacer esta técnica es preciso que se realicen preguntas de tal manera que el cliente o el interlocutor tengan que construir o buscar en sus experiencias en base a algo visual, auditivo o Kinestésico, algunas de las preguntas útiles que ayudan a confirmar el sistema de representación que se utilizan durante la negociación puede ser las siguientes:⁸²

- ¿Desde cuanto te ofrecen este precio? ¿Lo has confirmado recientemente?

⁸¹ Capítulo II pág. 35.

⁸² O'CONNOR J y SEYMOUR, J. (2001).





- ¿Cómo es la presentación que te ofrecieron?
- ¿Te han dado algún plan de crédito?
- ¿Cuándo firmaste el último acuerdo?
- ¿Dónde te entregarían el producto?

Estas preguntas ayudaran y dependiendo de la forma en la cual se responda. Se debe estar pendiente del movimiento de los ojos porque algunas de estas preguntas no contienen ningún canal representativo y la intención es determinar al canal o sistema de representación. Se puede tomar como ejemplo la siguiente pregunta:

¿Cuál es el precio en el que compra el producto?

Se debe de entender la respuesta tanto verbal como no verbal. Si responde:

El precio fue de \$ 2 Pesos/m

Al momento de la respuesta se debe estar pendiente del movimiento que pueden realizar sus ojos, si el movimiento de los ojos los realizó hacia arriba y a la derecha quiere decir que corresponde a un recuerdo visual. Lo que quiere decir que el busca representaciones visuales y la forma en la cual nosotros podemos hacer una oferta que este en mismo canal de representación seria esta:

- “Si puede ver mi oferta podrá observar que existe una diferencia notable, Le quiero mostrar cual es alguno de los benéficos que puede tener.”

Si el movimiento de los ojos se realizo horizontalmente hacia la izquierda, el cliente busco la respuesta en sus registros auditivos, de esta manera nosotros podemos hacer alguna oferta que tenga que ver con este canal, una oferta podría iniciar de la siguiente manera:

- “Me gustaría que pudiera escuchar la propuesta que le presento, creo que le gustaría escucharla...”





Los desplazamientos oculares inconscientes, dependen de los procesos neurológicos, entender el canal por el cual se mueve el cliente es de vital importancia en la negociación. La comunicación se realizará en un ambiente agradable, de confianza y sobre todo de gran entendimiento, los movimientos de acceso ocular ayudan a determinar el rumbo por el cual como vendedor se pueden hacer algunas ofertas.

4.6. Escuchar receptivamente en negociaciones⁸³

Otra manera de crear un ambiente propicio para la negociación será escuchar de una manera receptiva. Esta técnica requiere entrenamiento, por lo general cuando el cliente realiza una oración verbal, en la tercera parte de la frase, ya se tiene formulada una respuesta por parte del vendedor, y en algunas ocasiones se corta la comunicación de este, pensando que ya se ha comprendido, y viceversa, lo que hace que la comunicación no sea clara. Escuchar es indispensable para poder llegar a tener una comunicación efectiva durante una negociación, así que no se tiene que suponer o interpretar sus palabras, no se debe de hacer un juicio sin toda la información y ver todos los elementos de su modelo de mundo. De este modo esta técnica se basa en 6 principios para escuchar e interpretar correctamente las palabras del negociador.

4.6.1. Silencio

Cuando se permite hablar sin interrupciones la mayoría de las personas dan naturalmente un cúmulo de informaciones extras, un buen negociador debe centrarse en su interlocutor cuando habla, y usar solo frases como "Hum., hum...", "Entiendo", "Ya veo", "En esto no lo sigo", que supongan que se está interesado en la conversación. Así, cuando realiza una pausa el negociador se puede tomar la palabra pero bajo dos circunstancias únicamente:

⁸³ SELVA Chantal. (1997).





- Hacer saber que se comprendió el mensaje.
- Pedir una aclaración de algo que no se pudo llegar a comprender

4.6.2. Realizar preguntas abiertas

Realizar preguntas abiertas las cuales favorecerán la expresión del interlocutor y dará una sincronización verbal que provocará ritmo a la comunicación. El negociador no debe de suprimir o agregar a lo que el interlocutor diga, algunas de las preguntas podrían ser:

- ¿Qué piensa usted de eso?
- ¿Qué significa para usted...?
- ¿Cómo piensa hacerlo?

4.6.3. Reformulación

Este paso se basa en el hecho de repetir de manera concisa o mas explicita lo que el interlocutor dijo, reformular a partir de sus palabras sensoriales significativas, esto provocará que se sienta comprendido y animará a que él siga con su discurso.

4.6.4. Preguntas de precisión

Estas preguntas deben ser con la finalidad de comprender su mapa mental y ayudar a precisar las modalidades de su experiencia, estas preguntas deber ser todo lo relativo a los juicios, reglas morales, interpretaciones, generalizaciones que estructuran las palabras del interlocutor.

4.6.5. Estímulos

Se debe expresar todo aquello con lo que se está en desacuerdo, así como aquello que satisface o alegra. También se deben decir todos los aspectos





positivos de las propuestas como negociador, así se partirá del principio de que la intención del interlocutor es positiva, se deberá de demostrar que la respuesta que obtenga será escuchada y estimulada por parte del negociador.

4.6.6. Resumir

Hacer un resumen por parte del negociador de todos aquellos puntos de los cuales se han hablado en la negociación, algunos de esos puntos podrían ser los siguientes:

- Aquellos sobre los cuales las dos partes ya están de acuerdo,
- Aquellos sobre los cuales aún no están de acuerdo,
- Aquellos que aún quedan por negociar.

Al escuchar de manera receptiva creará un ambiente de seguridad y confianza, ya que se ha entablado una relación de negociación a base de la forma en la cual el interlocutor se siente cómodo.

4.7 .Lenguaje preciso en negociaciones⁸⁴

Las palabras son un punto importante en el desarrollo de una comunicación, estas son signos simbólicos arbitrarios a partir de los cuales se codifica la experiencia de cada persona, cada palabra tiene un significado de acuerdo al mapa mental de la persona. Cualquier persona puede tener una idea completa y total de lo que quiere decir, esto se le conoce como estructura profunda. La estructura profunda no es consciente, el lenguaje existen en un nivel neurológico muy profundo. Una persona lo que hace es acortar esta estructura profunda para hablar con claridad, y lo que realmente dice es lo que se conoce como estructura superficial; si no se cortara la estructura profunda cualquier conversación sería demasiado larga. Un negociador debe ser sensible a esto pues la comunicación es la base fundamental de una negociación. Se debe prestar atención y entender que dentro de la negociación no todos tienen el mismo significado de las palabras, pueden existir palabras que estén ligadas a la

⁸⁴ DILTS, Robert. (2003).





experiencia individual y única de cada persona que corresponderían a un nivel de profundidad. El nivel de profundidad y el nivel de superficie de cada persona son diferentes de acuerdo a su propia experiencia, y esta también está relacionada con las generalizaciones, omisiones y distorsiones que se pueden dar para cada individuo. De esta manera dentro de una negociación la pérdida de información de lo que se quiere decir, lo que se puede decir, lo que finalmente se dice, lo que el interlocutor entiende, escucha, comprende e interpreta es tan solo el 20 % de la información inicial en el intercambio verbal. Por estas razones para un negociador conviene retomar el nivel de profundidad detrás de las palabras para comprender la experiencia real del interlocutor sin riesgo a que se tenga otra interpretación.

El metamodelo emplea el lenguaje para clarificarlo, prevé a una persona engañarse a sí misma, le permite comprender lo que significan las palabras y vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia. También eleva el nivel de profundidad de la personas lo que hace que se entienda la experiencia real de cada persona al expresarse. De esta manera un negociador debe entender el marco de referencia del interlocutor y estar atento a código lingüístico que está presente en el interlocutor. Debe entender que es la que se generaliza, se elimina y lo que se deforma a través de los filtros del interlocutor. La manera de llegar a entender las estructuras profundas de un cliente implica comprender los metamodelos del lenguaje que están siendo aplicados por el cliente. Existen estrategias frente a la omisiones, generalizaciones y distorsiones que pueden haber dentro de la comunicación de una negociación, se puede resumir que la mayoría de ellas radica en los siguientes puntos.⁸⁵

- Escuchar el mensaje emitido por el interlocutor (estructura superficial)
- Identificar las acciones, la lógica o el término que pueda cambiar la frase.
- Determinar si las acciones, lógica o términos son los indicados y si se pueden llegar a un nivel más pleno.
- Formular preguntas en base a las acciones, lógica o términos que complementen la estructura profunda

⁸⁵ SELVA Chantal. (1997).





Con estos puntos se puede dar un ejemplo que puede llagarse a dar en la negociación:

- Hemos revisado equipos más baratos (estructura superficial)
- Revisar precios (acción clave)
- Extraer la mayor cantidad de información sobre las necesidades y la competencia.
- ¿Ya se conoce a la competencia?
- ¿En otras negociaciones se han encontrado precios más bajos?
- ¿Puede ser que la negociación se dé por alguien más?
- Completar la estructura profunda
- ¿Qué precios? ¿Más bajo que cual?
- ¿Para qué equipo en particular? ¿Bajo qué condiciones?

En base a la primera estructura superficial y las últimas condiciones se puede quedar entendido que la estructura profunda puede ser interpretada de la siguiente manera:

- He detectado con otro proveedor precios más bajos en diferentes condiciones.

El resultado de obtener la estructura profunda radica que como negociador se conocen los parámetros bajo los cuales puede actuar, también se conoce mejor las expectativas del cliente y se determina cuales son las partes que pueden completar.

Las tablas 6, 7 y 8 muestran las características específicas de cada metamodelo y del mismo modo como se pueden afrontar para llegar a la estructura profunda de cada persona que esté involucrada en la negociación.⁸⁶

⁸⁶ SELVA Chantal. (1997).





PROCESO DE ELIMINACIÓN			
Violación	Ejemplos	Preguntas	Efecto buscado
Omisión simple.	No estoy de acuerdo.	¿Con qué?,	Encontrar lo que falta, el objeto Del verbo.
	Estoy satisfecho.	Estoy satisfecho. ¿Con quién? ¿Por qué?	
Supresión del índice de referencia.	Esto me importa poco,	¿Exactamente qué?	Encontrar el índice objeto o sujeto Del verbo.
	Esto no tiene importancia.	¿Qué cosa no tiene importancia?	
	No sabemos.	¿Quién?	
Omisión del Comparativo.	Es mejor partir	¿Es mejor que, qué?	Encontrar el término de comparación, la norma.
	Es el mejor.	¿Mejor que quién?	
	Es más oneroso.	¿En relación a qué?	
Verbo no específico.	Me ha sorprendido	¿De qué manera?	Hacer precisar el verbo.
	He seguido su consejo	¿Cómo?	
	Él ha ganado.	¿De qué manera?	

TABLA 6

PROCESO DE DISTORSIÓN.			
Violación	Ejemplos	Preguntas	Efecto buscado
Causa efecto	Me pone triste	¿Con qué cosa ...	Quebrar la causa.
x - - - -> y	Me aburre.	¿Cómo	Encontrar un contra-ejemplo.
	Si x entonces es y.	¿Específicamente? ¿Qué le hace decir eso?	Encontrar un contra-ejemplo.
Equivalencia Compleja.	No me saluda, me detesta.	El hecho de no saludar, ¿en qué prueba que lo detesta?	Encontrar la equivalencia compleja.
	Ella no me sonrío, no está contenta.	Si ella sonriera, ¿Estaría contenta?	Encontrar un contra-ejemplo.
	Él me ha hecho reproches, me detesta	¿Usted ha hecho reproches a alguien sin detestarlo?	Encontrar un contra-ejemplo
Lector de Pensamiento (el sujeto pretende conocer)	Sé lo que ha querido decir. Hace eso porque...	¿Cómo lo sabe? ¿Qué le hace decir eso?	Encontrar el origen de la información

TABLA 7





PROCESO DE GENERALIZACIÓN			
Violación	Ejemplos	Preguntas	Efecto buscado
Cuantificadores universales	Todo, siempre, nunca,	Repetir el término Acentuando: ¿todos?, ¿siempre?, etc.	Desbaratar la Generalización.
	Nada,...		
	Nadie, todos,...		Encontrar un contra-ejemplo.
	Nada funciona Nadie hace aquí...		
Origen perdido reglas-juicios.	Es así.	¿Es su punto de vista?	Encontrar la fuente o el origen. ¿Con respecto a qué?
	Está mal hacer esto.	¿Según quién?	
	Está bien ser valiente.	¿En qué?	
1) Necesidad	Es necesario, debo.	¿Qué pasaría si ...	
2) Posibilidad	No es posible, no	¿Qué se lo	
	Puedo hacerle esto.	¿Y si usted	
Nominalización (Un proceso transformado en una cosa)	La comunicación aquí es mala.	¿Cómo específicamente? ¿De qué manera?	Hacer, especificar y Encontrar el objeto.
	Quiero autoridad.	¿Quién quiere	

TABLA 8

Con el uso del metamodelo como negociador se debe llegar a la estructura profunda con el fin de lograr una comunicación fluida y donde todos los involucrados en la negociación se encuentren sintonizados, también debe usar palabras concretas, precisas y elegidas por la experiencia sensorial de los interlocutores presentes. El negociador también debe saber utilizar las preguntas que harán que encuentre la estructura profunda, estas no solo servirán para especificar información sino también desafiar las objeciones por parte del cliente, las preguntas al ser contestadas podrán determinar el sistema de representación o el movimiento de sus ojos podrá ser la clave para poder contestar de una manera en que el cliente se sienta identificado.

4.8. Criterios y niveles lógicos en la negociación.⁸⁷

La mayoría de los criterios por lo cual un cliente selecciona a un vendedor están representados por las necesidades que llega a tener el cliente y

⁸⁷ Knight Sue. (2005).





representados por un metamodelo que hará referencia a la representación sensorial del cliente, los negociadores deben tener en cuenta que deben cubrir los criterios de selección del cliente y que deben estar relacionados con los niveles lógicos que maneja él y su empresa. Un vendedor debe despertar el interés de los clientes de forma que se relacionen con la empresa como con su persona, la siguiente tabla explica la percepción del cliente en cuestión de los niveles lógicos que pueden presentarse:

NIVELES LÓGICOS	
NIVEL	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
Contexto	Se refiere a todo lo que está en el entorno y no busca un interés por conocer: Ejemplo: Existen diversos productos.
Conductas	Se refiere a todo lo que está en el entorno y él toma la decisión de acceder a ello. Ejemplo: Puedo comprar un nuevo producto que no conocía
Capacidades	Son todas aquellas capacidades, características o principios a los que recurre para proteger a sus intereses. Ejemplo: Me quedare con este producto
Creencias y valores	Son las características y principios que utiliza cotidianamente e inconscientemente sin estar completamente consciente del por que Ejemplo: Este producto es bueno
Identidad	Se refiere a todo aquello que considera parte de sí mismo Ejemplo: Este es mi producto

La mayoría de las empresas buscan y compran lo que consideren la mejor oferta, esta puede ser basada desde los niveles lógicos que maneja a si como a la calidad, servicio y el precio, estos parámetros son fundamentales en las empresas y los negociadores tienen presente la forma en la cual la mayoría de las empresas lo asimilan.⁸⁸

4.9.La motivación en las negociaciones.⁸⁹

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel

⁸⁸ Knight Sue. (2005).

⁸⁹ Maslow Abraham H. motivación y personalidad. (1991).





determinado lleva al siguiente en la jerarquía. Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias. Esta teoría puede ser llevada a los procesos de negociación, esto es debido a que la pirámide de Maslow se adapta de manera adecuada a las necesidades pueden existir dentro de un producto o servicio que necesite.

- **Necesidades básicas:** se refiere a las necesidades que hacen que la empresa del cliente pueda operar y funcionar de manera adecuada, desde la infraestructura como insumos, estas necesidades son de vital importancia para que las empresas funcionen y debido a ello las negociaciones de este tipo de necesidades son de vital importancia y el precio será el punto de negociación. Los negociadores deben demostrar que su producto o servicio cumplirá con las necesidades básicas del cliente y además deben mostrar características que hagan que su propuesta se mas valiosa.

Ejemplo: Este equipo cumplirá con tu proceso y lo optimizara en un 30 %.

- **Necesidades de seguridad:** estas necesidades situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad para una empresa, estas garantizan el abasto de insumos y el funcionamiento de su infraestructura, un negociador debe de ofrecer ventajas de calidad, servicio y sobre todo garantías acerca del producto o servicio que se ofrece.

Ejemplo:

- Con la compra de este equipo te garantizo 2 años de mantenimiento así como asesoramiento técnico los 365 días del año.

- **Necesidades de asociación:** están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica, son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones del entorno de la empresa Los negociadores pueden cumplir estas necesidades buscando afiliarlas a su servicio o producto.

Ejemplo: Nuestro producto es usado por las mejores empresas del gremio





- **Necesidades de prestigio:** se refieren a su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del la empresa. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder. Buscan también un valor agregado el cual puede ser calidad, reconocimiento en el mercado o en el gremio, así como con los clientes al cual eta dirigido su producto. Ejemplo:

- Mi equipo contribuirá a que la empresa alcance altos niveles en el gremio.

- **Necesidades de autorrealización:** estas necesidades buscan satisfacer las máximas aspiraciones de la empresa y se entienden que las anteriores ya están cubiertas. los negociadores podrán mostrar que su servicio o producto servirá para lograr todas las máximas aspiraciones de la empresa, esto lo pueden hacer notando que ayudará en todos los niveles de necesidad de la empresa.

Ejemplo: El equipo logrará que tu producción se doble logrando que tu empresa sea la líder del gremio.

4.10. Hacer proposiciones⁹⁰

El realizar proposiciones tiene que venir presidida de crear un clima de confianza y simpatía, esto acompañado de objetivos definidos tanto del negociador como del comprador, también es indispensable el poder haber reconocido el mapa mental o metaprograma del interlocutor; de esta manera se podrá predecir su comportamiento y será el momento de realizar una proposición. Las proposiciones deben de ir enfocadas hacia los objetivos y los elementos del marco común. La estructura gramatical con la que los negociadores deben referirse debe llevar una serie de pasos o reglas que se describen a continuación:

⁹⁰ SELVA Chantal. (1997).





- Las proposiciones se deben realizar en primera persona ya que el vendedor se implica en las acciones: "Yo le propongo..." "Yo deseo...". Se debe hacer de manera directa, expresar claramente lo que los negociadores pretendan, evitar los rodeos e ir a lo esencial. Evitar frases tales como: "Usted puede creerme", "Téngame confianza". Ya que expresan duda en los clientes.
- En la propuesta debe tomar en cuenta los objetivos del interlocutor como del negociador. En la cual todas las partes encuentren su aprobación. Usar verbos en estado presente, lo que provocará una situación dinámica, la cual implica una respuesta por parte del interlocutor. También es necesario mantener la relación de confianza, y formular las proposiciones en términos positivos, usar un lenguaje que de tranquilidad y seguridad al interlocutor comose muestra en la **tabla 9:** ⁹¹

EVITAREMOS	UTILIZAREMOS
Las palabras negras Temor, Preocupación, Problema, Duda, Inquietud...	Quédese tranquilo, Despreocúpese, Por supuesto, Es una cuestión de...
Las expresiones dubitativas: Puede ser, Me parece, Pienso, creo, Si usted. Lo desea...	Completamente, Es mi punto de vista, Yo le aconsejo, Yo le propongo.
Las interrogativas-negativas que llevan a una respuesta negativa: No piensa usted que... ¿No cree usted que...?	¿Piensa usted qué...? ¿Cree usted que...?

TABLA 9

De esta manera cuando se ha encontrado un marco común que empata con los objetivos de todas las partes de la negociación se puede presentar una proposición, sin embargo se pueden tomar tres precauciones antes de formularla⁹²

1) Verificar la relación

Se verifica los términos en los cuales se encuentra la relación, determinar si la sincronización en cuanto postura, gestos, voz etc. es la misma que se tiene en ambas partes.

2) Anclar un recurso positivo en el interlocutor

⁹¹ SELVA Chantal. (1997).

⁹² SELVA Chantal. (1997).





Al identificar el sistema de representación del interlocutor se podrá hacer uso del lenguaje usando algunas palabras las cuales estén asociados a estados internos positivos, se debe inducir a un estado positivo provocado por un anclaje de recurso: se puede pronunciar una palabra evocada por él; con el mismo timbre, la misma entonación que él, y asociar un gesto específico. Al activar un recurso positivo se abrirá una apertura mental y de confianza, estará atento a escuchar la proposición.

3) Enunciar las razones que justifican la proposición antes de la proposición misma

Se debe presentar las razones por las cuales se hace una proposición, ya que puede ser que por una razón el interlocutor no esté de acuerdo con la proposición y espontáneamente va a retomar las secuencias de la frase en el orden emitido. Al realizar primero las razones de nuestra proposición discutirá acerca de las razones y no de la proposición. También es recomendable evitar mencionar demasiadas razones por que provocaría una saturación de información, Tres razones para justificar una proposición es una cifra equilibrada y apreciable. Se puede esquematizar la sintaxis de una proposición de la siguiente manera:

Verificación de la relación	Anclaje De Red +	Razón 1+ razón 2 + razón 3 + proposición
Captar el momento oportuno	Inducción de un estado mental positivo	Yo + verbos de acción y de implicación en presente. Términos positivos, palabras sensoriales del interlocutor.
Ejemplo: Sincronización de voz, postura, gestos e identificación de sistema de representación	Ejemplo: Con un sistema de representación visual. Está claro que usted es una persona muy importante y que siempre ve lo mejor para su negocio,	Ejemplo: Yo negociare el precio más conveniente en este momento para ambos (razón) Además ordenare que se le dé el producto de inmediato. (razón 2) Por eso si puede ver mi propuesta se dará cuenta que le beneficia tanto en precio como calidad, es lo mejor del mercado y esto solo por 2000 mil pesos. (proposición)





4.11. Negociaciones atoradas ⁹³

Es normal tratar con interlocutores o clientes resistentes, los cuales guardan una postura que provoca que se puedan cerrar pocas ventas. En la PNL la resistencia del interlocutor o cliente es resultado de la inflexibilidad del comunicador, esto se ejemplifica de manera sencilla cuando una palabra cualquiera significa distintas cosas para cada persona que la oye. El significado de la comunicación es la respuesta del oyente, y no la intención del comunicador. Los buenos comunicadores entre sus muchas cualidades, cumplen con ciertas condiciones:

- 1) Tienen una meta clara.
- 2) Saben con claridad qué es lo que quieren comunicar y cuál será la evidencia de que han obtenido su propósito.
- 3) Tienen agudeza perceptual y flexibilidad de conducta

La tercera de las condiciones es la que resuelve los problemas de socios o clientes resistentes, esto se da a partir de que el comunicar invita a la otra persona a visitar otros sitios, y mostrarle algunas cosas que no había visto todavía, situaciones o ideas que el cliente ha pasado por alto. Utilizando técnicas sencillas, es posible aumentar la capacidad de cumplir con las tres condiciones. La capacidad negociadora aumentará de manera significativa. Como cualquier destreza en PNL se debe de cumplir con sencillos requisitos: práctica, paciencia y tolerancia con los errores, es decir no tener miedo a equivocarse. Se debe tener en cuenta que nadie está absuelto de tratar con personas resistentes en una negociación y tener presente que este tipo de interlocutores o clientes tienen una tendencia innata por este tipo de situaciones y que su comportamiento eventualmente se transforma en hábito si el comportamiento tiene éxito y consigue las metas que se propone.

⁹³ SELVA Chantal. (1997).





Las objeciones que se pueden dar por parte de los interlocutores son una retroalimentación para los negociadores, ya que en estos casos ellos deben demostrar su calidad para escuchar y su forma de comunicarse, frente a una objeción el negociador debe reaccionar en tres tiempos:⁹⁴

1. Se deben de resaltar los aspectos positivos de la objeción

Se debe de reconocer explícitamente lo bien fundamentado de las objeciones con frases tales como: "Le comprendo bien..." "Es verdad, desde su punto de vista...". Y después realizar una reformulación que valoriza al interlocutor y no necesariamente su objeción, se puede citar de la siguiente manera: "Es verdad, desde su punto de vista..."

Los negociadores deben de tener la capacidad frente a las objeciones de escuchar, comprender y no enfrentarlas, lo cual para el interlocutor significará compromiso por parte del negociador,

2. Necesita dar vuelta la objeción aportando un nuevo argumento específico y tranquilizador.

Se deben responder de manera clara a las necesidades que surgen por parte de las objeciones impuestas por los interlocutores, evitar frases como "pero", "Si, pero...", "De acuerdo, pero...", pues marcan una oposición y equivalen a un no. Es recomendable reemplazar estas conjunciones con frases que inicien con adverbios como "simplemente", "justamente".

3. Realizar una pregunta de precisión para comprender la inquietud

La pregunta de precisión deberá estar enfocada en comprender la naturaleza de la objeción o también se puede hacer un nuevo encuadre de sentido que modifique de manera positiva el sentido que la persona otorga a la situación.

⁹⁴ SELVA Chantal. (1997).





Las objeciones deben tomarse como trampolines para alcanzar los objetivos de los negociadores, cuando se presenten estas, el negociador debe tomar una actitud eficaz y aplicar el método de los tres puntos anteriores, ya que escuchará la objeción, tranquilizará al interlocutor y tendrá todas las posibilidades de alcanzar su meta.

También se puede dar casos en que las negociaciones estén bloqueadas, ya que cada parte toma una posición y busca convencer a la otra y es necesario actuar de otra forma. Se deben de elegir otros puntos de acción para tener los medios de triunfar en la negociación.

4.12. Metaprogramas y sus otros usos en la negociación.⁹⁵

Los metaprogramas sirven para analizar básicamente los distintos estilos del pensamiento y el aprendizaje. Entender el funcionamiento general de una persona, comprender sus metaprogramas, ayudará a conocer las claves para relacionarnos con él eficazmente. La manera de resolver un problema o lograr un objetivo varía en virtud de los metaprogramas que se apliquen, y la aplicación de un metaprograma o de otro tiene mucho que ver con la posición de cada persona ante su mundo y de la concepción de las cosas.

En el capítulo III se explicó acerca de las estrategias que un negociador puede tener en base al metaprograma que tiene su interlocutor⁹⁶, sin embargo los metaprogramas tiene más utilidades en las empresas que se dedican a la venta y comercialización de productos químicos. A partir de los procesos mentales y con la ayuda de la PNL es posible crear un mapa mental el cual está claramente justificado y explicado con principios de la PNL, el cual puede ayudar a crear la base o los principios con lo que una empresa se puede regir. Los metaprogramas nuevamente están incluidos dado que son de gran importancia en el funcionamiento de los trabajadores. Al entenderlos y aplicarlos en el momento

⁹⁵ Guerrero Gabriel. (2002).

⁹⁶ Capítulo III. Pág. 79.





oportuno ayudan a que exista un ambiente de trabajo saludable el cual se puede explotar de tal manera en que todos aun que con diferentes metaprogramas de funcionalidad, resuelvan problemas juntos, pero sobre todo que sean congruentes con la misión u objetivo de la empresa.⁹⁷ Otro ejemplo de cómo los metaprogramas están en las empresas es que ellos al ser costumbres mentales y dado que se adquieren por la experiencia y el entorno, cuando se está al frente de una capacitación se requiere de que el orador tenga técnicas para facilitar las destrezas y de conocimientos metodológicos específicos, que permitan llevar el aprendizaje o experiencia satisfactoria y que también genere, amplíe y desarrolle entre los asistentes, competencias útiles y esenciales.

La metodología usada en el diseño y desarrollo de una experiencia de aprendizaje, puede hacer de ella un éxito o no, transformar la comunicación, las interacciones, estimular la creatividad, espontaneidad, el permiso de hacer o equivocarse.⁹⁸ Es importante que el orador promueva un aprendizaje multisensorial, esto ayudará a los asistentes a desarrollar un nivel de capacidades y acceder a distintos metaprogramas o distintos estilos de pensamiento, esto provocará potenciar otras habilidades.

Al considerar los Sistemas de Representación y los metaprogramas, como filtros que se anteponen a la experiencia al seleccionar que información llega o no, se puede preparar el material y la información adecuada que cubran estas necesidades, también se puede responder más eficazmente a preguntas, actitudes y reacciones al tener en cuenta las distinciones de los estilos de aprendizaje y los metaprogramas, esto impulsará el desarrollo del talento individual. La PNL estudia el modelo o modelado de aquellas personas que realizan una actividad o un procesos con éxito, se debe desglosar cada uno de los pasos que realizan, se deben comprender y tratar de imitarlo de forma que su comprensión sea posible. Esto servirá para poder capacitar, mostrar o enseñar el proceso a otras personas con el único fin de que se tenga éxito, el entender los

⁹⁷ Selva Chantal. (1997).

⁹⁸ O'CONNOR, J y Prior, R. (1998).





metaprogramas y los sistemas de representación provocara un resultado positivo. De acuerdo a los metaprogramas que una persona pueda manejar será la cantidad de información que pueda ser filtrada y sólo una mínima parte de ella llegará finalmente a su consciencia, mediante los metaprogramas, selecciona la información que le llega a través de alguno de los sentidos (vista, olfato, etc.).

4.13. Ventas y el coaching⁹⁹

Una de las técnicas más recurrentes que tiene el coaching es realizar preguntas. Se realizan preguntas específicas que se enfocan a los objetivos y a los procesos internos de la persona, de modo que se puedan descubrir las limitaciones que provocan que la estrategia no cumpla con los objetivos. La forma como se almacena escenas, sonidos y sentimientos de nuestro pasado, presente y futuro es llamado “*Líneas del tiempo*”. Las interferencias u obstáculos se buscan a través de la línea del tiempo de la persona para verificar cuál o cuáles son las creencias que bloquean el proceso para obtener los objetivos. Esta creencia se cambia y se plantea un nuevo objetivo bien formulado, se facilitan nuevos recursos internos, se checa de nuevo con la línea del tiempo, se establecen planes de acción específicos y así con cada objetivo que plantee la persona.

La PNL se encuentra altamente relacionada con el “rapport” que existe entre el coach y la persona o cliente, la influencia lingüística y la facilidad del metamodelo por parte de la PNL, ayudan en gran medida al “rapport”. La PNL ayuda a apreciar al interlocutor o cliente en su mundo o mapa mental, sin juzgarlo, juzgar al cliente significa que no hay entendimiento. A menudo en el ámbito laboral relacionado con las ventas, quienes se encuentren en la posición de gerentes o directores de ventas deben compartir su experiencia con los vendedores del equipo, no solo muestran su papel de líder sino también de coach. El rol del vendedor es simplemente vender y para realizar mejor esta labor tiene a su gerente o director de ventas como coach. El coaching es una herramienta que

⁹⁹ RUIZ R Psicodinámica en las ventas. (2003).





junto con la PNL consiste en ayudar a la otra persona a resolver o destrabar una situación que pudiera estársele complicando y sacar lo mejor de la gente. En el ámbito relacionado con las ventas mediante una serie de pasos o pautas a seguir se puede ayudar en gran medida a que se creé una metodología específica que ayude a disolver los estados de conflicto así como crear una relación entre vendedor o gerente la cual permita trabajar de forma cordial y que produzca resultados. Se debe tener en cuenta una serie de pasos, principalmente para los gerentes o la gente que realiza el coaching los cuales pueden ayudar a crear este tipo de situaciones:

- Se debe atraer al vendedor con la construcción de un futuro convincente.
- Analizar lo que están realizando los vendedores, qué están haciendo y buscar abrirles nuevas oportunidades de exploración
- Comprometerse con el desarrollo del vendedor, escuchándolo para determinar cuál es su situación, pedirle que cuente sus actividades y distinguir entre sus reportes y explicaciones.
- Que los directores y gerentes de ventas desarrollen un liderazgo congruente para intervenir y modificar el futuro de sus subordinados.
- Y por último y muy importante apropiarse del espacio de gestión para comprometerse en las acciones y hacer todo lo que sea necesario para obtener resultados.

En un proceso de venta se debe inducir a las personas a pensar en que la venta es un proceso colaborativo, e inducir los cambios de postura sin contradecir al interlocutor o cliente, estableciendo como medida en último caso, que el equivocado puede ser el comunicador y no el interlocutor o cliente, todo esto se puede hacer realizando preguntas enfocadas a conseguir los objetivos. Las primeras entrevistas que se tienen con un cliente son fundamentales, un buen vendedor debe recordar ciertos datos que son importantes para las ventas, dicho de otra forma un buen vendedor siempre debe estar preparado para poder entrevistarse con el cliente. Algunos de los consejos más útiles se resumen en los siguientes enunciados:





- Realizar un repaso de las ventas pasadas y de datos que normalmente se olvidan, así como la cantidad de ventas que hemos hecho con el cliente.
- Revisar las tendencias y evolución de la empresa que se visita.
- Determinar la situación actual con el cliente, para determinar los objetivos a alcanzar y el tiempo en el cual se quiere hacerlo. De la misma manera determinar el objetivo mínimo y máximo en la siguiente entrevista.
- Revisar los pequeños detalles que pueden haberse pasado, de la misma forma tener en cuenta lo datos que pueden aportar otras personas cercanas a la empresa.
- Tener muy presente que lo que se vende es lo mejor y transmitirlo al cliente con la misma potencia, de la misma manera tener muy presente el servicio de posventa,
- Crear una fidelidad por parte del cliente dando seguimiento después de la venta.

En el proceso de ventas el cliente siempre tiene razón, el comunicador o vendedor, debe tener de antemano las respuestas a esas preguntas, pero siempre es mejor que la respuesta provenga del interlocutor. Esto es de gran importancia, pues al proceder de sí mismo, la persona tenderá a aceptar la alternativa. Se coloca al interlocutor en el rol de colaborador del vendedor, y el vendedor asume el de colaborador del cliente, facilitando enormemente la tarea.

Si a los interlocutores no se le ocurren alternativas, o las que proponen son poco interesantes, es el momento apropiado para que el vendedor siguiera las suyas. Se debe tener paciencia y esperar las sugerencias del cliente, y por último se debe tener en cuenta que para que acepten las propuestas del vendedor se debe realizar un esfuerzo mayor. Conjuntando todo este tipo de técnicas junto con los principios de respeto e integridad aumenta de manera gradual el proceso de negociación o venta.

Actualmente en el ámbito empresarial muchas cosas y técnicas han tenido que evolucionar, para una empresa se ha vuelto una necesidad invertir en formación empresarial, integración, adaptación, así como aceptar los nuevos paradigmas. Una empresa se compone de personas que actúan en un contexto





diferente, pero con una misma mentalidad; con la ayuda de los metaprogramas se puede lograr un mejor equipo de trabajo dado que entender la manera de pensar de los demás ayuda sin duda a lograr las metas.

Las organizaciones de hoy están viviendo cada vez más intensamente una creciente interdependencia e interconexión, Esto provoca una mayor necesidad de crear equipos efectivos de trabajo, en los cuales las relaciones entre sus miembros se basen en la solidaridad, la confianza y la interacción responsable, como salida viable para enfrentar los retos y lograr resultados satisfactorios. A partir de este concepto hay varias consideraciones por hacer; en este caso en particular tiene gran importancia conocer los metaprogramas u "orientaciones vitales" del equipo y de sus miembros, la identificación de los metaprogramas presentes puede ser mediante el lenguaje verbal y otras conductas.





CONCLUSIONES

Vivimos en una época de alta incertidumbre y competitividad, en donde las ventas, fusiones y adquisiciones de empresas, son la moneda corriente. Es tan grande la incertidumbre en cuanto a tiempos futuros, como así también a los actuales, que, profesionales, empresarios, socios, directores, gerentes, jefes, asesores, deben estar en constante alerta, generando nuevas ideas para sus empresas, optimizando costos y mentalmente muy preparados para enfrentar los nuevos desafíos, en función que las dificultades del presente son en realidad los obstáculos que se deben superar con vistas a un futuro mejor. Todo está en un constante proceso de cambio, los roles de cada persona en sus organizaciones no son fijos. La autocapacitación permanente, el manejo de la información general, la adaptabilidad y flexibilidad a diferentes situaciones y el trabajo interdisciplinario con otras áreas, son las herramientas que se deben utilizar para que una persona desarrolle y peleé en cada uno de sus puestos de trabajo y profesiones.

La misión de la empresa está altamente relacionada con la satisfacción de alguna necesidad o la provisión de algún servicio. Palabras utilizadas por sus miembros, como "calidad", "servicio", "ayudar a..." darán algunas claves más precisas sobre la misión de una empresa. Muchas veces como empleado de una empresa, la empresa te confía una misión, debemos de tratar de lograr una simpatía con la misión de la empresa para poder obtener los mejores resultados

La PNL ha desarrollado un método que enuncia que existen cuatro pasos esenciales para conseguir lo que se desea. En este caso el deseo corresponde a objetivos empresariales, sectoriales e individuales dentro del marco de la organización.

- **Conocer lo que desea.**- tener claramente el resultado al que se pretende llegar.
- **Entrar en acción.**-realizar aquellas acciones que permitan alcanzar los objetivos.





- **Aprender a reconocer los resultados de lo que hacemos.**-ser capaz de observar las cosas que acontecen como resultado de nuestro comportamiento.
- Estar **preparado para cambiar nuestro comportamiento.**-ser capaz de intentar hacer algo distinto para que se puedan lograr los objetivos.

Este trabajo ha explorado características de la PNL, y como pueden ser aplicadas al proceso de venta. En realidad el tratar la PNL en el proceso de venta, corresponde a una particularidad de sus áreas de aplicación, esto debido a que la PNL explora la comunicación y la conducta humana. La PNL aplica sus teorías y herramientas para poder ayudar al proceso de venta. El proceso de negociación y venta que deben realizarse de manera dinámica, de la misma para estos procesos se necesita influir en la conducta humana y para eso es necesario eliminar todos los filtros que dificultan al flujo de información, así mismo captar la atención del cliente, generar confianza y sobre todo lograr un entendimiento mutuo.

Este trabajo de tesis se han cumplido con los objetivos iniciales planteados; se ha explicado como la PNL y la ingeniería química pueden llegar a interactuar y como la PNL ha ayudado al concepto de la ingeniería de negociación a desarrollarse de otra manera, dotándola de nuevas herramientas y técnicas que ayudan en el proceso de venta y negociación. Actualmente las técnicas de ventas se basan mucho más en establecer una buena relación con el cliente; los fundamentos de la PNL son básicos para este tipo de relaciones, sentar las bases de una relación emocional sólida son más importantes que cerrar una venta lo más rápido posible, una venta jamás se cierra de manera forzada sino que se trabaja y viene por sí misma. El vendedor debe tener perspicacia y estar al tanto de cuando es el momento oportuno, sin embargo algo que es indispensable para poder ser un buen vendedor es el gusto por el trabajo, la motivación viene acompañada de su desempeño.

Se exploraron principios básicos de la PNL y como estos son aplicados en las técnicas y herramientas para el proceso de venta, se estudió que los





conceptos como el comportamiento y los metaprogramas son los mecanismos que permiten alcanzar los objetivos de cualquier persona y como a través de los modelos de lenguaje y los patrones de prestidigitación lingüística ayudan a las personas a superar sus creencias limitantes, la aplicación de estos patrones permite ayudar a las personas a cambiar la dirección de su atención y pasar a considerar la situación desde un punto de vista más positivo.

Por otra parte los metaprogramas sirven para analizar básicamente los distintos estilos del pensamiento y aprendizaje. Entender el funcionamiento general de una persona, comprender sus metaprogramas, ayudará a conocer las claves para relacionarnos con ella eficazmente. La manera de resolver un problema o de lograr un objetivo varía en virtud de los metaprogramas que se apliquen, y la aplicación de un metaprograma o de otro tiene mucho que ver con la posición de cada persona ante su mundo y de la concepción de las cosas. Por otro lado la comunicación en las negociaciones y en las ventas es el punto clave para que estas se lleven a cabo con efectividad, entender los metaprogramas que ocupan las personas durante una negociación será de vital importancia para que esta se realice con éxito. A su vez conocer el sistema de representación preferente, los meta modelos y las necesidades personales y empresariales de los clientes será un gran paso para poder tener éxito en una negociación.

Es muy importante mencionar que la propuesta planteada acerca del proceso de negociación así como de las técnicas de negociación y de venta no deben ser tomadas como recetas o como una serie de pasos que deben ser rígidos, estas deben enriquecer al concepto de la ingeniería de negociación y dotarlo de nuevos caminos para resolver problemas y aumentar el número de éxitos en las negociaciones y ventas.

Cumplir con las necesidades del cliente es importante en las ventas, sin embargo el vendedor nunca debe perder su objetivo. Debe lograr combinar todo, esto es necesario, él debe estar de manera familiarizada con el producto y ser





congruente con él, especialmente en ventas técnicas, en las que muchos detalles pueden necesitar ser trabajados para hacerlos más útiles a sus usuarios. Sin embargo, las ventas de productos técnicos se suelen hacer basándose en el beneficio de la aplicación, nunca al revés como sería mucho más lógico. Con información sobre las intenciones de los clientes, modelos sobre toma de decisiones, qué quieren conseguir, los vendedores pueden preparar una venta con las ventajas y características del producto que dirija el camino hacia las necesidades que puede tener el cliente para recibir la oferta.

Las técnicas que se utilizan en la PNL se deben de emplear de manera intuitiva, para poder lograr eso es necesario aprender y desaprender cosas y de la misma manera practicarlo constantemente. Las técnicas de venta se basaban en el aprendizaje del producto y en un acercamiento a las características de la venta. La PNL ofrece la combinación de conductas explícitas de relación, el aprendizaje de cómo hacer preguntas que vayan directamente a la información que se necesita y poner énfasis en los resultados. Las técnicas cambian porque el mundo cambia, pero existen ciertas particularidades que siguen vigentes y que es conveniente conocer con respecto a la venta. Un buen vendedor es siempre un buen observador, si en el proceso se falla o se comete un error se debe observar donde se encuentra el fallo y aprender del él.



**BIBLIOGRAFÍA**

1. ÁLVAREZ, R. Manual práctico de PNL (programación neurolingüística). España: Descclée de Brouwer. (2002).
2. BANDLER, Richard. John GRINDER, La estructura de la magia I. lenguaje y terapia. Trad. Elena Olivos, cuatro vientos editorial, Santiago (Chile) 1980.
3. BANDLER, Richard, John LA VALLE. Ingeniería de la persuasión. Ventas y negocios, lenguaje y comportamiento, Trad. Frida Sacal Galante, Khaos, México, 2003.
4. Bradhury A. Desarrolle sus habilidades con PNL España Gedisa 2001
5. CARRIÓN, S. Técnicas avanzadas de PNL. Curso Máster. España Mándala (1999)
6. Chiavenato Idalberto. Administración de los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. Colombia 2002.
7. DILTS, Robert, El poder de la palabra, trad. Davis Sempau. Ediciones Urano, Barcelona 2003.
8. Guerrero Gabriel. Transformación profunda. Khaos. México 2002
9. Gonzales Hugo. Negociaciones efectivas, México 2000.
10. Harris C. Los elementos de PNL. España, Edaf 1998.
11. HERNÁNDEZ Montes, Pedro. Ingeniería de la negociación. México. Facultad de Química UNAM 2009. TESIS dirigida por el maestro León Carlos Coronado Mendoza.
12. James Tad. Woodsmall Wyatt Time line therapy and the basis of personality. Cupertino. (1998)
13. JUNG, Carl, Tipos psicológicos, sudamericana, Buenos Aires 1972.
14. Knight Sue. La PNL en el trabajo. Sirio Málaga 2005
15. LÓPEZ Miguel, Normas técnicas y de estilo. Editorial UNAM México 1994
16. Maslow Abraham H. Motivación y personalidad trad. Caridad Clemente, Días de Santos Madrid 1991.
17. Nierenberg Gerard. El negociador completo. Limusa editores México 1994





18. O'CONNOR, J y Prior, R. La venta con PNL. Programación neurolingüística. España: Urano (1998).
19. O'CONNOR J y SEYMOUR, J. Introducción a la PNL. España: Urano. (2001).
20. PASARAN Hernández, Jersain. Utilidad de los metaprogramas como una herramienta alternativa para la motivación del personal del área químico-farmacéutica. México. Facultad de Química UNAM 2009. TESIS dirigida por el maestro León Carlos Coronado Mendoza.
21. RIVERA, Ma. Elena. Ingeniería de la negociación en la industria química. México. Facultad de Química UNAM 2009. TESIS dirigida por el maestro León Carlos Coronado Mendoza.
22. RUIZ R Psicodinámica en las ventas. Coaching para vendedores profesionales. México (2003).
23. SAMBRANO, J. PNL para todos. El modelo de la excelencia. México: Alfaomega (2000).
24. SELVA Chantal. La programación neurolingüística aplicada a la negociación: conocimiento del problema. Trad. Marta Lanteri, Madrid, 1997
25. VALIENTE Antonio. ¿El ingeniero químico que hace? Editorial Alhambra Primera edición, 1980.
26. WOODSMALL, Wyatt L. Metaprogramas. Vienna VA 1988.

Páginas web

27. <http://www.pnl.net.com/index.htm>. página dedicada a la difusión de la PNL, con una gran cantidad de artículos, libros.
28. <http://www.pnl.info/> página dedicada a la difusión de la PNL, con una gran cantidad de artículos, libros

