



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

VENTAS PROFESIONALES CON PROGRAMACION
NEUROLINGUISTICA

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE EDUCACION
CONTINUA

QUE PARA OPTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO

PRESENTA
RAUL MEJIA MEJIA



México, CDMX

2017



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: Profesor LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

Vocal: Profesor GIOVANA VILMA ACOSTA GUTIERREZ

Secretario: Profesor JOSE LUIS GONZALEZ GARCIA

1er. Suplente: Profesor EDUARDO MORALES VILLAVICENCIO

2do. Suplente: Profesor FRANCISCO JAVIER DIAZ ZAMUDIO

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:

FACULTAD DE QUIMICA, CIUDAD UNIVERSITARIA

ASESOR DEL TEMA

SUSTENTANTE

- -

ING. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

RAUL MEJIA MEJIA

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	LAS 5´S DE KAIZEN 11	
	Definición 12	
	Ejemplo 13	
	Utilidad para el vendedor Profesional 15	
III.	PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA 17	
	Fisiologías 18	
	Percepción sensorial 22	
IV.	CALIBRACION.....	23
	Calibrado visual 24	
	Calibrado auditivo 25	
	Calibrado kinestésico 26	
	Sistemas representativos 28	
	Pistas de acceso ocular 34	
	Utilidad para el vendedor Profesional 37	
V.	RAPPORT.....	38
	La técnica de reflejo no verbal 39	
	La técnica de reflejo verbal 41	
	Utilidad para el vendedor Profesional 44	
	La estructura del significado 45	
	Objetivos 48	
	Estado presente, estado deseado 49	
VI.	METAMODELO.....	51
	Generalizaciones 53	
	Eliminaciones 56	
	Distorsiones 59	
	Utilidad para el vendedor Profesional 62	
VII.	REENCUADRE.....	65
	Reencuadre de significado 66	
	Reencuadre de contexto 67	
	Reencuadre en seis pasos 69	
	Utilidad para el vendedor Profesional 71	
VIII.	CONCLUSIONES.....	72
IX.	BIBLIOGRAFIA.....	73

INTRODUCCION

La experiencia me da, en la medida que me doy a la experiencia.

A menudo, los profesionistas recién egresados tienen una interpretación equivocada del concepto de las “Ventas comerciales” en la empresa, por lo que hay resistencia a considerar como la primera posibilidad de trabajo el área comercial. Además, algunos minimizan la oportunidad que esta área implica, en su desarrollo profesional.

Gran parte de las asignaturas correspondientes a la carrera de Ingeniería Química, están enfocadas al conocimiento de los procesos técnicos que se llevan a cabo en una planta industrial.

Toda empresa necesita de una fuerza de ventas, que tenga como base de reclutamiento: los conocimientos del mercado y de los productos (bienes o servicios) que se comercializan.

Los productos pueden ser similares en el mercado, al igual que el precio o las condiciones de venta, tiempos de entrega, entonces, ¿qué determina el crecimiento económico de la empresa?

El Vendedor Profesional reclutado requiere desarrollar habilidades y actitudes que son indispensables en su labor de relación y mediador con el cliente, así, garantizar el cumplir con las metas de ventas correspondientes. Los resultados efectivos del vendedor profesional, están en función del desarrollo de sus actitudes y habilidades.

La capacitación en el área comercial, junto con el área de marketing, y el departamento de investigación y desarrollo, juegan un factor determinante para el crecimiento económico y permanencia de la empresa en el mercado.

El presente trabajo, es el resultado de compilar algunas herramientas para el desarrollo de habilidades y actitudes del vendedor profesional, como son: las 5's de Kaizen y las herramientas de calibración, rapport, metamodelo y el reencuadre de la Programación Neurolingüística (PNL). Además, se anexan algunos ejercicios básicos para practicar y complementar la experiencia de estas habilidades.

Historia de las Ventas¹⁸

Se considera que la profesión de las ventas inició desde que los hombres antiguos comenzaron a intercambiar cosas que posiblemente les sobraban, producto de la caza, como las pieles y alimento. El trueque se utilizaba como una forma comercial sencilla por medio de la cual los hombres intercambiaban el exceso del producto de su trabajo por el exceso del producto del trabajo de otros hombres.

Hace más de cuatro mil años los fenicios establecieron bases comerciales en el Mediterráneo, desarrollando el uso de un alfabeto y de la moneda. Hace aproximadamente tres mil años los griegos utilizaron el primer sistema monetario. Los romanos crearon las normas del pago de intereses y la obligación de restituir el valor del préstamo otorgado, se regularon los contratos de compra venta y se dieron los primeros pasos para institucionalizar las asociaciones mercantiles.

En la época de la edad media (siglo V al XV d.C.) se extienden diversas instituciones de crédito y préstamo, se generalizó el sistema monetario metálico, la iglesia fomentó el comercio por medio de las festividades religiosas. En la época de las cruzadas (siglo XVI d.C.), la prolongada estancia en el Oriente creó hábitos nuevos de vida en los caballeros cruzados, la seda, el perfume, el condimentar sus comidas con especias, provocó que los vendedores organizaran caravanas para cubrir la demanda de estos productos, debido a los riesgos durante su traslado, las mercancías tenían precios muy elevados. Esto constituyó la principal motivación para generar expediciones marítimas, como la de Cristóbal Colón.

En la cultura Azteca (siglo XIV d.C.) ya existía el vendedor no especializado (Tlanamac), el vendedor especializado (Pochtecatl), los libros de ventas (Puchtecyotl), el impuesto sobre la venta (Pochtecatequitl), el cobrador de impuestos (Pochtecatequitini)

En el siglo XVII surge la casa de contratación de Sevilla en España que se encargaba de regular el comercio y tránsito de la mercancía que se enviaba o procedía de América.

El comercio inicia actividad al mayoreo, los vendedores intermediarios empleados por los mayoristas podían obtener una comisión de hasta el 5% de la venta, se regularizan las empresas (S. de R.L. y S.A.)

Con la Revolución Industrial del siglo XVIII, aparece la máquina de vapor y el telar que facilitan la producción y con ello el vendedor especializado. Ya en el siglo XX se estructura el vendedor comisionista y a partir de la década de los cincuenta se difunde el concepto de Marketing, la especialización del área de ventas y la generación de vendedores profesionales.

De lo anterior se concluye que, la “empresa” es la principal generadora de riqueza, por lo tanto, tiene un papel significativo en la economía de cada sociedad,

A partir de la década de los ochenta el uso de las herramientas de la informática permitió crear, introducir y distribuir productos en menos tiempo. La tecnología hizo también posible proporcionar a esos productos un servicio y un apoyo de calidad superior, es decir, no solo bastaba brindar calidad y un menor costo para obtener una ventaja competitiva, sino también un servicio excelente¹⁸.

En los años noventa, la difusión de las redes informáticas, el auge de la manufacturación global y las mejoras de un servicio automatizado, entre otras cosas a causado la competencia comercial.

En la actualidad, la ventaja competitiva no es solo el producto vendido o las garantías que lo confiera; es la calidad del equipo de ventas para que la empresa correspondiente triunfe.

¡La presencia del vendedor se hace indispensable!

La Real Academia Española⁹, define como venta: acción y efecto de vender / contrato de virtud de cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

Para algunos autores consideran a las ventas, como el ofrecimiento de la transferencia de la propiedad de una persona a otra a cambio de una retribución de valor.

En el pasado el término vendedor daba la idea de una persona insistente, que hablaba mucho y rápido para convencer al cliente con la única intención de ganar dinero. Se percibía solo como un oficio y no como una verdadera profesión o una carrera a seguir, de hecho, muchos estudiantes universitarios que están por finalizar su carrera no desean trabajar en el área de ventas.

Técnica de ventas¹⁰

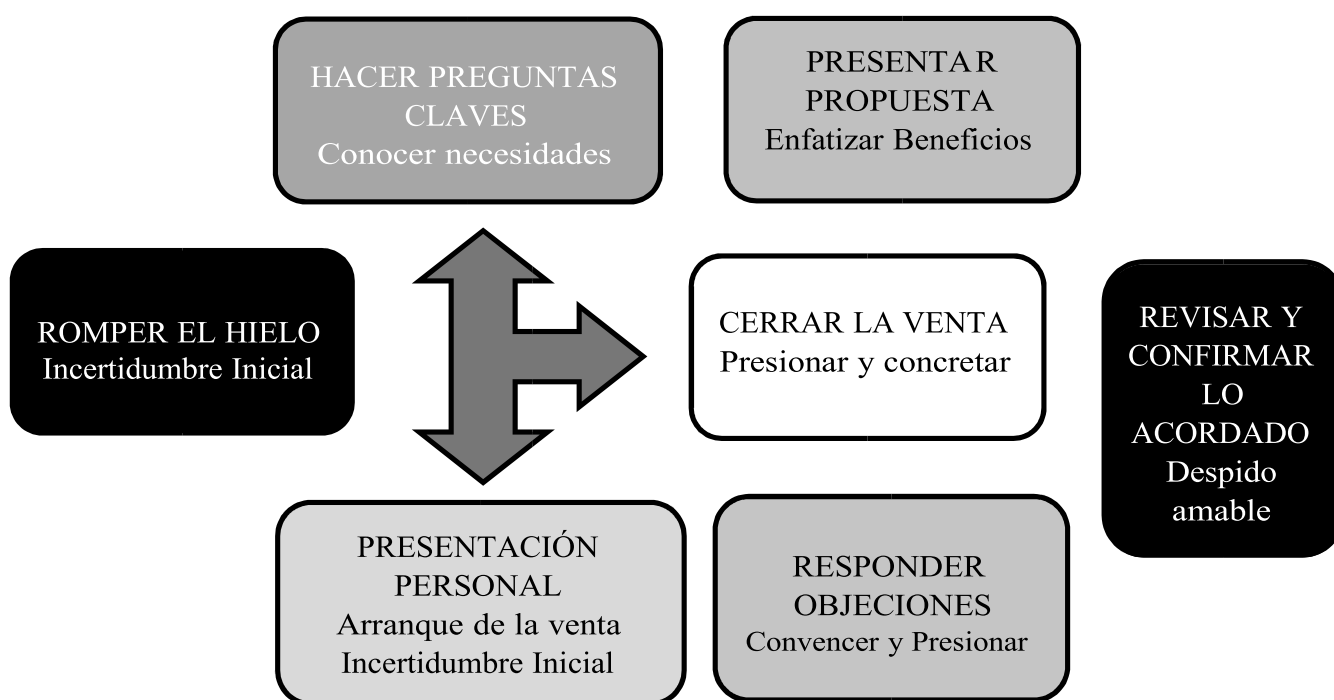
Se considera que la experiencia va enseñando como afrontar a los clientes desde la primera vez, si una persona es un “novato”, o ya lleva algunos años en este oficio, de las cosas prácticas que aprehende el vendedor de alguna empresa, es a ser como un “psicólogo” con cada cliente, con la salvedad de que esta habilidad tiene que surtir efecto en unos pocos segundos en la entrevista de ventas.

Se aprende que es conveniente primero saber cuál es el terreno que está pisando, a este momento los autores, le llaman el “acercamiento”, otros le llaman “romper el hielo”, y otros también le llaman “acercarse a un nivel de empatía con el cliente”, puede llamarle como quiera, pero lo importante es hacer “click” con los clientes.

Las ventas generalmente obedecen a un sistema o técnica que es la manera ordenada de plantear y conducir la venta frente a cualquier tipo de cliente, lo cual presupone que los profesionales manejen una secuencia probada de conductas y actitudes que les han dado éxito en los negocios.

En general una técnica de venta está integrada por los siguientes pasos que debe de seguir el vendedor durante sus presentaciones con el cliente entendiendo que cada producto o cada servicio, tiene sus peculiaridades que lo hace distinto a otros, sin embargo, aún en el comercio hay detalles y pasos que tienden a ser comunes.

LA TÉCNICA DE VENTAS EN GENERAL



Referencia: diplomado en ventas profesionales 2016
MEDE JOSÈ LUIS GONZÀLEZ GARCÌA

A continuación, se describen los pasos generales de un proceso de ventas:

Paso 1. Conocimiento del producto

¿Qué es el producto?

¿Qué hace el producto?

¡No!, como funciona

El cliente o prospecto requiere identificar el valor del producto para poder aceptarlo

Para efectos prácticos se considera cliente sinónimo de prospecto

Paso 2. Conocimiento del Prospecto

¿qué tipo de personas (mercado) quieren tu producto?

¿Cuánto cuesta?

¿Quién lo puede pagar?

La habilidad de un buen vendedor es buscar los prospectos correctos

Paso 3. Hacer contactos

Se recomienda que no se le venda por teléfono a un prospecto

Se recomienda que no se le venda por mail a un prospecto

Se le atiborra de información que difícilmente podrá leer por la cantidad de actividades y de correos que le llegan, hay que recordar que para un prospecto el vendedor no tiene relevancia.

El objetivo de una llamada telefónica a un prospecto no es vender, *es generar una entrevista*

¿Qué se vende en la entrevista?

¡la imagen profesional!

Se cuestiona las necesidades del cliente

Tan sólo tienes seis minutos, en la entrevista con un prospecto se tiene el tiempo limitado para crear empatía

Paso 4. Detectar las necesidades del cliente

¿Qué es lo que necesita el prospecto del vendedor?

Es hacer que el cliente “vea” que es lo que necesita, con sutileza, es guiarlo, por medio de preguntas suaves. Es identificar las necesidades que tal vez el cliente no “ve” o no conozca de las bondades del producto.

En la actualidad el mercado está regido por el comprador, el comprador determina el mercado porque es consciente de lo que quiere.

Paso 5. Poder apoyar en la necesidad del cliente

Se le guía al cliente en las alternativas que le puede funcionar para satisfacer sus necesidades.

Hay que recordar que el vendedor no es prioridad para el cliente.

Es importante saber:

Misión de la empresa

Filosofía de la empresa

Nombre del cliente

Objetivos

Necesidades

¿Cómo lo puedo apoyar?

Paso 6. Cierre de ventas

Es importante que en el cierre de ventas evitar emociones donde el cliente se sienta timado, presionado, sorprendido.

Es importante que el cliente tenga un sentir de satisfacción, que sienta que es una venta justa.

Es importante darle seguimiento al cliente de forma periódica, mantenerlo informado de:

Promociones

Años de garantía

Tiempos de servicio

El Perfil del Vendedor¹⁰

el tener conocimiento sobre un área, no faculta a una persona que sea capaz de hacer la técnica de ventas con la perfección y la calidad deseada frente a los clientes, los conocimientos son muy valiosos y forman parte de la cultura personal, sin embargo, la experiencia demuestra que son los individuos hábiles más que los instruidos, quienes logran mejores resultados con los clientes.

Según el esquema AHC, los vendedores requieren cumplir con un perfil definido por las características siguientes:

- actitudes básicas
- habilidades existentes
- conocimientos básicos

Las actitudes: se refiere a la manera de hacer las cosas y el modo en general de reaccionar y mostrarse ante las circunstancias cotidianas en situaciones en las que interactúan con otras personas. Las actitudes reúnen y comprenden los modos, las gesticulaciones, las miradas, las posiciones corporales, el tono de la voz, el comportamiento de las personas, la forma de reír, el sarcasmo, la burla, la manipulación, el engaño, la deshonestidad en el trabajo de la persona.

Las habilidades: se refiere al desarrollo del talento para vender y para tratar a los clientes, es algo que no se aprende en la escuela, se desarrolla y se perfecciona con la práctica diaria y la capacitación frecuente; es la capacidad del vendedor para saber “leer en los ojos del cliente el efecto de sus palabras”, y con ello darle una secuencia lógica a su conversación de manera que pueda conducir al cliente hacia la dirección de su objetivo comercial.

Para esto hay reglas y sugerencias, sin embargo, la manera de aplicarlas, de saber usar las palabras apropiadas y en el momento adecuado, no tiene reglas, más bien depende del talento personal de cada vendedor.

Los conocimientos básicos: esto se refiere a la preparación aprendida en la escuela desde la educación básica hasta la educación profesional, el conocimiento del producto, el conocimiento del mercado, etc.

En el diplomado de ventas profesionales impartido en la Facultad de Química, explicaron que es importante reconocer las actitudes negativas que frenan el desempeño del vendedor (tabla 1), y a que característica AHC se refiere. Porque en gran manera perjudica el desarrollo económico de la empresa y es un factor para su permanencia en el mercado¹⁰.

Para el ejecutivo responsable del área de ventas es indispensable desarrollar habilidades pertinentes para mediar, dirigir y motivar al personal encargado de realizar la importante tarea de negociar con los clientes de la empresa.

Los textos, ensayos, manuales y guías que toman como base la psicología de ventas ocupa ya un gran espacio en el área de desarrollo personal en las librerías y bibliotecas

Tabla 1

Actitudes, Habilidades y Conocimientos del porque fracasan los vendedores

	A	H	C
	Actitud	Habilidad	Conocimiento
Porque desconocen su mercado			√
Desconocen su Producto			√
No hace una cartera de clientes			√
No le dan seguimiento a la venta	√		
No hace sus visitas frecuentes	√		
Desorganización		√	
No tiene capacidad de negociación		√	
Falta de empatía con el cliente		√	
No es Centrado	√		
Mal manejo de información		√	
Inseguro	√		
Timidez	√		
Falta de motivación	√		
Flojo	√		
Dar por hecho las cosas	√		
No escucha		√	
Desidia	√		
Conformismo	√		
Comodidad	√		
Irresponsabilidad	√		
Miedo	√		
Mentiroso	√		
Falta de planeación		√	
Deshonesto	√		
Fraudulento	√		
Desinterés	√		
Rebeldía	√		
Por hacer las cosas a la carrera		√	
Por falta de visión		√	
Por falta de agresividad	√		

Referencia: diplomado en ventas profesionales 2016

MEDE JOSÉ LUIS GONZÁLEZ GARCÍA

En este trabajo sólo se plantea de forma general algunas de las ideas de Programación Neurolingüística o (PNL) y las 5s de Kaizen para crear posibilidades de mejora en las AHC de un vendedor y desarrollar la capacidad de realizar su principal labor:

Vender, que es el resultado de satisfacer al cliente.

LAS 5´S DE KAIZEN¹⁷

Al término de la segunda Guerra Mundial, Japón era considerado como un país sin un futuro claro, varios millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos.

En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), su función es desarrollar y difundir las ideas de control de calidad en todo el país. La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad.

La esencia de la filosofía Kaizen es sencilla y directa, significa mejoramiento progresivo, ya sea en el trabajo, en la vida social o en la vida familiar, que indudablemente merecen ser mejoradas de manera constante.

En la industria, es una técnica poderosa para comprometer a todo el personal en una espiral de mejora continua que permite formular proyectos cada vez más ambiciosos para trabajar de manera simple y ordenada.

La empresa Toyota lo implantó en la década de los 60, el objetivo era lograr un lugar de trabajo ordenado, limpio y productivo, en consecuencia, el ahorro de costos y recursos, la reducción de desperdicio, el aumento en la motivación personal y el crecimiento en la productividad y en las ventas.

Las 5s de Kaizen se nombran así: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

SEIRI (separar lo necesario de lo innecesario)

Se refiere a clasificar, separar las cosas que no son útiles del espacio de trabajo.

- ✓ Sirve para detectar áreas y objetos que pasan desapercibidos a simple vista
- ✓ Ayuda a diferenciar lo que es necesario de lo que no es, de acuerdo a criterios seleccionados, por ejemplo, frecuencia de uso, cantidad a usar
- ✓ Cada objeto requiere ser seleccionado e identificado como necesario o no necesario.

SEITON (situar cada cosa en su lugar)

Se refiere a la acción de ordenar los elementos ubicados en el espacio de trabajo, identificándolos de una forma adecuada para su localización.

- ✓ Se recomienda separar el área de trabajo en zonas manejables y que sea fácil identificar
- ✓ Tener el área de trabajo organizada, es decir, que cualquier persona pueda ver, tomar y regresar cualquier elemento de esta misma, el objetivo es ubicar los elementos con facilidad.

SEISO (siempre limpio)

Se refiere a eliminar la suciedad del área de trabajo, equipo y elementos para conservar limpio el ambiente.

- ✓ Se requiere definir qué es lo que se quiere limpiar, con qué frecuencia, como se debe de llevar a cabo la limpieza.

SEIKETSU (ser constante y estandarizar)

Se refiere a los métodos y procedimientos para conservar los logros de las actividades de selección, organización y limpieza

- ✓ Evaluar los resultados, es decir, *lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar*

SHITSUKE (se convierta en un hábito)

Se refiere a las condiciones para formar una disciplina con las actividades relacionadas con las 5s.

- ✓ Por medio de entrenamientos al personal
- ✓ Fomentar la participación, formando equipos para la implementación de proyectos.

Ejemplo: en el caso del vendedor profesional puede utilizar las herramientas de Kaizen para su área de trabajo (escritorio, computadora, archivero), para su vehículo, e incluso para sus citas con los clientes.

Seiri: “Cuando menos es más”

Etiquetar el material que se ocupa ya sea en el escritorio, en la computadora, en el archivero considerando que es útil y que no lo es.

Identificar Cuáles son los documentos, materiales, herramientas que no se utilizan de manera frecuente.

Se recomienda:

- ✓ Sólo se tenga el material necesario en el escritorio
- ✓ Identifique los documentos importantes, recicle o deseche los no necesarios.
- ✓ Separe los documentos, determine y archive los que no son frecuentes

Seiton: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”

Determinar espacios específicos para cada material o herramientas; de acuerdo a su frecuencia de uso y así evitar extravíos innecesarios y en consecuencia tiempo desperdiciado.

Se recomienda:

- ✓ Designar áreas para material en el escritorio, colocándose al alcance de la mano, que sea fácil recogerlos y regresarlos a su lugar.
 - ✓ Etiquetar el material, pintar o dibujar siluetas del área en particular, diferenciándose por diferentes colores
 - ✓ Sólo imprima lo que ocupa en el momento, evite imprimir en demasía
- Asignar un horario para identificar pendientes, de preferencia antes de iniciar actividades.

Seiso: “La Limpieza”

¿cómo me siento hoy?: el tener limpio el espacio de trabajo en donde se pasa la tercera parte de la “Vida”, en automático hace sentir a la persona con “ganas” de trabajar en un espacio ordenado, limpio, fresco.

Se recomienda:

- ✓ Realizar esta actividad fundamental ayuda a identificar faltantes, sobrantes, así como defectos en el funcionamiento en general
- ✓ Utilizando en los espacios de trabajo colores agradables que ayuden a obtener una mayor visibilidad.
- ✓ El tener limpio el área de trabajo disminuye el estrés.
- ✓ El vendedor requiere estar impecable en su persona: la ropa planchada, que combine, cabello limpio y corto, rasurado, zapatos lustrosos, uñas cortas.
- ✓ Para la mujer, zapato cerrado, cabello recogido, adornos discretos, maquillaje suave.
- ✓ Realizar charlas periódicas para generar hábitos de limpieza con una duración máxima de quince minutos.

Seiketsu: “Estandarizar y Sistematizar”

Se requieren diseñar los procedimientos y sistemas que aseguren la continuidad de los logros establecidos por la filosofía Kaizen por medio de la supervisión.

Se recomienda:

- ✓ Designar espacios cortos de descanso para crear empatía y permitir la relajación del personal.
- ✓ Motivar, buscar y procurar la empatía, para la comunicación entre los vendedores, en la medida de lo posible inspirar a los demás a ser mejoras
- ✓

Shitsuke: “Seguimiento y autodisciplina”

El ser humano por naturaleza tiene resistencia al cambio, por tanto, es importante el seguimiento de los logros alcanzados y con el tiempo formar el hábito de mejora continua, parte de la filosofía Kaizen.

Es además un plus, llevándolo a la casa del empleado, a su familia, a su esposa, a sus hijos, a sus clientes; que con el tiempo forme parte de su vida, transformando la forma de ser y hacer del vendedor.

En resumen, la filosofía Kaizen permite al ejecutivo de ventas desarrollar:

Actitudes y habilidades como:

- ❖ Manejo correcto de la información en tiempo y en forma
- ❖ Realizar de forma oportuna la planeación de sus actividades
- ❖ Ocupar el tiempo con orden
- ❖ Mantener organizada su área de trabajo
- ❖ Mantener los materiales y herramientas en el lugar correcto
- ❖ Generar el sentido de responsabilidad de su labor y el entorno
- ❖ Estar y sentirse a gusto en su área de trabajo reforzando el sentido de pertenencia con la empresa donde labora.

El desarrollar la habilidad para mantener su espacio de trabajo en excelentes condiciones, el manejo ordenado de la información de cada pedido, el darle seguimiento al pedido hasta que llegue al cliente, el tomar consciencia del tiempo, el desechar de forma oportuna toda información ya no útil. Le permite al vendedor profesional usar de manera correcta el tiempo para cumplir con la meta mensual de ventas, en tiempo y en forma.

La Programación Neurolingüística³ (PNL)

*Arte y ciencia de la excelencia**

Es una actitud, caracterizada por un sentido de curiosidad y de aventura por el deseo de aprender la excelencia humana y llevarla a la práctica, siendo capaz de ver a la vida como una oportunidad de aprendizaje permanente.

Programación, se refiere al proceso que sigue el sistema de representaciones sensoriales para realizar sus estrategias operativas, son los programas mentales que se tienen establecidos.

Es una metodología, basada en que las presuposiciones operativas, que afirma que toda conducta humana tiene una estructura, y que esa estructura puede ser modelada, aprehendida, modificada y sustituida (reprogramada).

Neuro, se refiere a que toda acción y conducta es el resultado de la actividad neurológica como respuesta a la actividad mental. Los programas son ejecutados por mediación de los impulsos¹.

Es una Tecnología, que desarrolla lo práctico en el manejo y ordenación de las informaciones, así como de las percepciones objetivas para tener la capacidad de aplicar la técnica precisa.

Lingüística, se refiere a que la actividad neurológica y la organización de las estrategias operativas es exteriorizada a través de la comunicación en general y del lenguaje en particular⁸.

Presuposiciones de la PNL¹⁵

Se reconoce que, para poder resolver un reto, se requiere tener la mente enfocada, depende del estado mental, es decir que pensamientos, emociones y fisiología, se expresan en un momento determinado. La mente y el cuerpo están íntimamente intercomunicados y los pensamientos influyen en la fisiología.

**Excelencia⁹: superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo. Calidad que sobresale.*

No se “ve” el proceso mental que se esconde bajo las emociones. La mente guía y el cuerpo sigue obedeciendo, por lo que las emociones habituales pueden estar impresas en el rostro y gestos de una persona hasta el punto de no darse cuenta como las emociones modelan su fisiología

Se dice que las personas que sufren de depresión han controlado inconscientemente la capacidad de mantenerse en un estado faltar de recursos por largos periodos de tiempo.

Otros han logrado controlar la capacidad para cambiar sus estados emocionales a voluntad, creando así una libertad emocional que transforma la calidad de sus vidas. El mundo exterior influye de manera muy importante en los estados emocionales.

Fisiologías

Para la PNL, es importante percibir ciertos estados que se reflejan en las denominadas “fisiologías”.

Básicamente son las expresiones corporales visibles y audibles del cliente. Los rasgos más importantes que se requieren enfocar son: la respiración, la coloración del rostro, la tensión muscular, la postura, los movimientos inconscientes, la dirección visual, el movimiento reflejo de los parpados, el tamaño de las pupilas y el grado de humedad de los ojos

A través de estos rasgos característicos. Thies Stahl* distingue cuatro fisiologías básicas:

La fisiología conflictiva

Se refiere a la fisiología que refleja el estado en que se halla un individuo que recuerda una situación que no fue de su agrado. Es posible detectar este estado por la palidez del rostro, una respiración superficial, una postura tensa y asimétrica, una mímica inmovilizada o la vista dirigida hacia el ángulo inferior izquierdo.

**Thies Stahl fundó en 1981 la Sociedad Alemana de Programación Neurolingüística, y desde entonces dirige cursos para todos aquellos profesionales que deseen mejorar sus dotes comunicativas. Desarrolla su actividad en Hamburgo como psicoterapeuta y consultor en el ámbito de la resolución de conflictos, la planificación global, la gestión de organizaciones y la formación personal.*

Fisiología meta

Se refiere a que la fisiología cambia radicalmente cuando el individuo va cobrando conciencia de la manera de resolver su problema y se imagina vívidamente, implicando los sentidos que ha alcanzado su objetivo.

Los reflejos de dicho estado resultan en función de cada individuo y del tema que se trate.

Fisiología de recursos

Se refiere a la fisiología que el individuo adopta cuando indica las experiencias, conocimientos, aptitudes y energías, los medios y los caminos a través de los cuales van a ser posibles sus objetivos.

Fisiología de compromiso

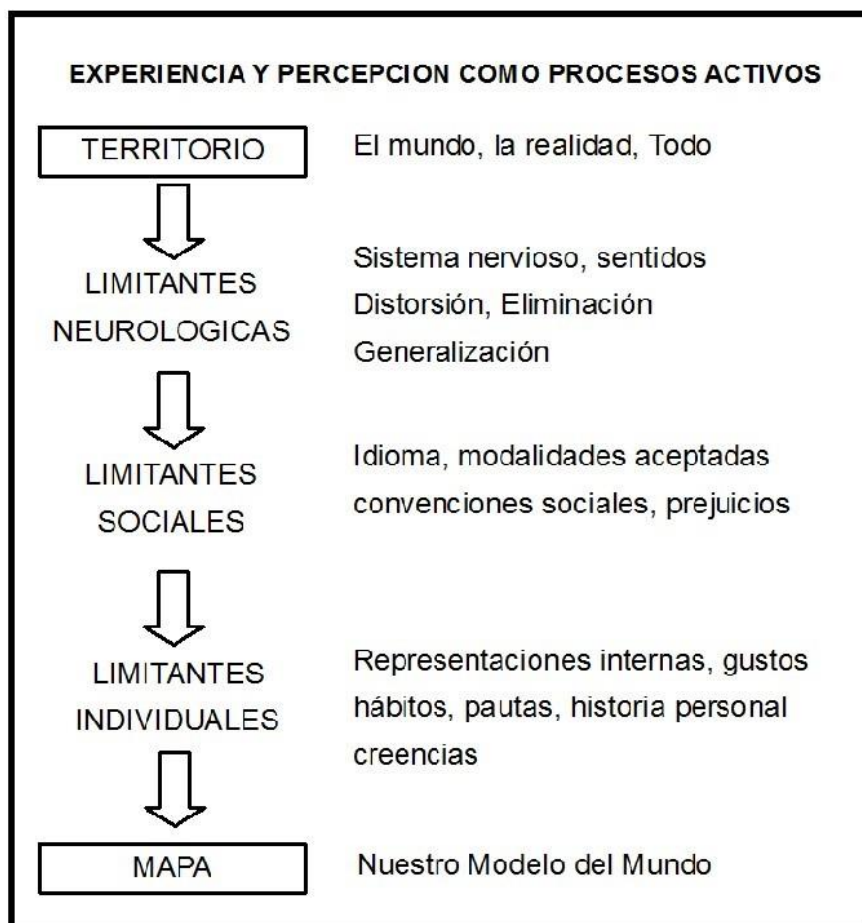
Se refiere a la fisiología que refleja el estado del individuo que toma conciencia de que una determinada conducta problemática, que en ciertos contextos produce efectos negativos, puede constituir en otros una capacidad muy útil.

Esta toma de conciencia le permite al individuo reconciliarse con un comportamiento hasta entonces rechazado y combatido.

Para la PNL *“El mundo que se percibe no es el mundo real”*, el territorio es un *mapa** hecho por el sistema nervioso (neuronas); aquello en lo que se fije en este mapa será filtrado por las convicciones, intereses, valores y creencias.

La habilidad de observar mejor y realizar distinciones más sutiles con los sentidos puede enriquecer de forma significativa la calidad de vida de una persona. Realizar esto no es tanto aprender a ver más que los demás como saber que buscar, aprendiendo a percibir la diferencia que es lo que se hace que las cosas sean diferentes.

**la piedra angular al lenguaje de la PNL, consiste en el principio de que “el mapa no es el territorio”. Formulado por Alfred Korzybski (1879-1950), fundador de la semántica General, reconoce la distinción fundamental entre los mapas del individuo y el propio mundo. En su obra afirma que el progreso del ser humano es, en gran medida, una consecuencia de la superior flexibilidad de su sistema nervioso, capaz de utilizar representaciones o mapas. El lenguaje, por ejemplo, constituye un tipo de mapa que permite resumir o generalizar experiencias a otras personas*



Fuente: Carrión López, S. A., (2001). Programación Neurolingüística. Barcelona, España: Obelisco

El primer paso de la PNL consiste, pues, en agudizar la percepción para evitar interpretaciones erróneas. Percibir correctamente los procesos interiores es sumamente importante cuando se trata con otras personas.

El vendedor que insiste una y otra vez ante un comprador de actitud vacilante, quizás haya conseguido que adquiera el producto, pero habrá perdido un cliente.

Un vendedor debe de ser capaz tanto de emitir como de recibir mensajes corporales, de interpretarlos y de reaccionar en consecuencia, aunque este tipo de comunicación no se lleva a cabo de un modo consciente con frecuencia, en la mayoría de los casos, se comprende con eficiencia el significado de las señales y se reacciona apropiadamente.

No obstante, en ciertas circunstancias es importante que el vendedor este seguro que su reacción es la oportuna, como lo exigen las relaciones comerciales.

Al comunicarse, no es solamente lo que el vendedor diga u opine, sino también lo que el cliente entienda e interprete, *la responsabilidad de la comprensión del mensaje recae exclusivamente en el emisor*, que ha de encargarse de que el destinatario reciba la información de manera precisa, no obstante, en la mayor parte de los casos solo se puede estar seguro en virtud de signos externos, es decir, percibir las reacciones emocionales que desencadena en el escucha. Es importante que el mensaje llegue correctamente al destinatario¹⁵.

Percibir las señales del lenguaje corporal, cualquier indicio de acuerdo o rechazo, es también una habilidad imprescindible para el vendedor, si sabe reconocer las reacciones afirmativas o de negación de sus clientes, aunque no las exprese verbalmente, está en buenas condiciones para desarrollar el diálogo comercial.

El vendedor entrenado en la captación espontánea de los gestos de sus clientes, podrá detectar su grado de interés incluso antes de dirigirles la palabra, será capaz de reconocer sus necesidades y sus preferencias y sabrá, sin que se le diga, cuáles son los aspectos del producto que le conviene destacar para coincidir con los intereses del comprador potencial, además percibirá aquellos indicios que hagan aconsejable no insistir en ciertos detalles, o aquellos que apunten hacia eventuales objeciones que habrá de tratar con especial cuidado si se pretende cerrar la venta de un modo que satisfaga las necesidades del cliente. La percepción precisa* es una habilidad y un medio para alcanzar resultados como vendedor profesional.

**Lie to Me es una serie de televisión estadounidense inspirada en el trabajo del psicólogo Paul Ekman, uno de los científicos más destacados del siglo XX, pionero en el estudio de las conexiones existentes entre los estados emocionales y las expresiones faciales. Lie to Me, fue emitida por primera vez el 21 de enero del 2009*

La percepción sensorial concreta

La percepción exacta se entrena observando conscientemente la conducta ajena, de manera que lo percibido pueda ser descrito con palabras concretas que se refieran a las experiencias sensoriales. La observación ha de concentrarse, en aquello que se ve, se oye, se siente (tacto) y se huele*. Aplicando las herramientas de PNL, no se advierte si la persona está triste, feliz o aburrido, sino que se constata que alza la cabeza, entreabre los labios, la comisura de su boca se dirige diagonalmente hacia arriba, que la piel que está debajo de sus ojos demuestra arrugas más profundas, o que levanta la vista mirando hacia el ángulo superior derecho. La percepción se define como el proceso que interpreta la información seleccionando y organizando estímulos para darle significado.

La siguiente lista contiene algunos elementos del lenguaje corporal.

Observación mediante la percepción visual

- Respiración, volumen respiratorio, frecuencia respiratoria
- Coloración del rostro
- Ojos, dirección visual, el movimiento reflejo de los parpados, dilatación de las pupilas, grado de humedad
- Tamaño de los labios
- Tono muscular
- Posición y movimientos de la cabeza, los hombros, las manos, los brazos, las piernas y los pies
- Movimientos inconscientes

Observación mediante la percepción auditiva

- Velocidad de expresión
- Altura tonal
- Volumen de la voz
- Timbre de la voz

Observación mediante la percepción kinestésica

- Temperatura cutánea
- Humedad
- Tono muscular

Observación mediante la percepción olfativa

- Alcohol
- Sudor
- Perfume

CALIBRACIÓN

Tal y como piensa en su corazón, así es él

PROVERBIOS, 23-7

La observación sensorial precisa es tan importante porque constituye el recurso básico del procedimiento denominado “calibrado”. Calibrar equivale a observar y memorizar con detalle el aspecto externo, la fisiología, de nuestro interlocutor cuando se conoce la experiencia que está recordando en algún momento determinado, es decir, es calibrar un determinado proceso interno con la correspondiente fisiología de un cliente y aprehender la información de tal manera que es capaz de reconocerla cada vez que aparece. Esto lo capacita para extraer conclusiones acertadas acerca de lo que está teniendo lugar en el interior de su cliente.

A diferencia que existe entre el calibrado y la mera interpretación, consiste en que el primero se realiza de manera consciente mediante un examen sensorial cuidadoso y detallado, con lo que se obtiene un margen de seguridad en las conclusiones. Insistir en la minuciosidad de la observación de las distintas formas como se expresa un individuo, evita que se generalice la correspondencia entre ciertos procesos internos y determinadas expresiones corporales, que son válidas para un sujeto y en un único contexto.

Ejercicio¹⁵

Se requiere del apoyo de otra persona, invítelo a escoger algún sentimiento que haya experimentado recientemente, pídale que recuerde el evento de un modo intenso, que lo reviva con todos sus sentidos, esto es, teniendo presente cuanto vio, escucho, olió, degustó y de manera especial, cuanto sintió. Este ejercicio le apoyará a ampliar su habilidad de calibración.

Calibrado Visual

El siguiente ejercicio sirve para acrecentar la capacidad de percibir visualmente y con exactitud. Se requiere la colaboración de otra persona, a la que llamaremos <A> y usted es .

Procedimiento:

“A” piensa en una actividad grata, se imagina todo aquello que puede ver, oír y sentir

“A” inclina la cabeza en el momento que está viviendo plenamente la situación

“B” observa detalladamente la mímica de “A”

“B” induce a un estado separador a “A”**

“A” piensa en una actividad no grata, se imagina todo aquello que puede ver, oír y sentir.

“A” inclina la cabeza cuando está viviendo plenamente la situación

“B” observa la mímica de “A”

“B” constata las diferencias que existen entre ambas situaciones.

“B” induce a un estado separador a “A”

“B” le realiza las preguntas siguientes a “A”, observando su expresión final, decide en que actividad en la que está pensando: grata o no grata

**El estado separador en la PNL, se utiliza para cerrar un estado emocional, esto se logra por medio de preguntas que inducen a que la persona ponga su atención en otra circunstancia o momento diferente al estado emocional*

Preguntas

- ¿En qué actividad invierte más tiempo?
- ¿Se encuentra solo/a en alguna de ellas?
- ¿Cuál es la que realiza con más frecuencia?
- ¿Cuál fue la última que llevo a cabo?
- ¿Cuál le resulta más sencilla?
- ¿Necesita herramientas para llevar a cabo alguno de ellas?

Calibrado Auditivo

El acrecentar la capacidad de escuchar con precisión, no se trata de escuchar con exactitud, en el sentido de que no se le escape palabra alguna. El calibrado auditivo no apunta al contenido del mensaje del cliente, sino a la disposición interior o a la relación emocional que conecta al emisor con el contenido que comunica. El calibrado auditivo se concentra en la expresión sonora del otro, en su velocidad de locución, en su tono, en la forma que entona las frases, en el volumen y el timbre de voz.

Se inicia con una frase que, desde el punto de vista emocional, no asocie ningún sentimiento especial con su contenido.

Para asegurar que el calibrado sea únicamente auditivo, no se debe mirar al colaborador durante este ejercicio.

Procedimiento

“A” elige una frase neutra, como “en un lugar de la Mancha de cuyo nombre quiero acordarme”

“A” pronuncia la frase neutra

“A” piensa intensamente en una persona que le agrada, pronunciando la misma frase neutra cuando se halle plenamente inmersa en la vivencia interna

“B” percibe con atención la expresión sonora de “A” para captar las diferencias

“B” induce a un estado separado a “A”

“A” piensa intensamente en una persona que le desagrada,
pronunciando la misma frase neutra cuando se halle plenamente inmerso en
la vivencia

“B” escucha con precisión la voz de “A” para captar las diferencias

“B” induce a un estado separado a “A”

“B” escucha con atención en las respuestas de “A”, su expresión sonora, con
el fin de deducir si está pensando en la persona simpática o en la persona
antipática

Preguntas

¿Cuál de las dos es más alta?

¿Quién tiene un mayor peso?

¿Quién vive más lejos?

¿Quién tiene el cabello más claro?

¿Cuál de las dos es mayor?

¿Quién tiene la voz más profunda?

¿Quién tiene los ojos más oscuros?

¿Quién se viste mejor?

Calibrado Kinestésico

Las representaciones internas – tanto las imaginadas como las recordadas- se
acompañan de ciertas señales físicas que se perciben visualmente y además a
través del contacto corporal, por ejemplo, a través de la mano.

El siguiente ejercicio tiene como finalidad, el detectar los procesos internos de
“A” mediante el calibrado fisiológico y a través de la percepción táctil.

Procedimiento:

“B” posa una mano sobre la mano de “A” y la otra sobre su pecho (hombre) o entre sus omóplatos (mujer)

“B” observa el rostro de “A”

“A” piensa en una actividad agradable, representándose todo lo que ve, oye y siente, al ejecutarla.

“A” asiente la cabeza cuando se halla plenamente inmerso en la vivencia. “B” registra los movimientos y la temperatura de la mano de “A”, memoriza su ritmo respiratorio y su mímica.

“B” induce a un estado separado a “A”

“A” piensa en una actividad desagradable, representándose todo lo que todo lo que ve, oye y siente al realizarla.

“A” asiente con la cabeza cuando se halla plenamente inmerso en la vivencia.

“B” registra los movimientos y la temperatura de la mano de “A”, memoriza su ritmo respiratorio y su mímica, reparando en las diferencias existentes en relación con la primera situación.

“B” induce a un estado separado a “A”

“B” plantea las preguntas y, valiéndose de su percepción visual y kinestésica, decide si “A” en qué posibilidad está pensando: agradable o desagradable

Preguntas

¿En qué actividad invierte más tiempo?

¿En cuál se encuentra solo/a?

¿Cuál es la que realiza con más frecuencia?

¿Cuál fue la última que llevo a cabo?

¿Qué le resulta más sencilla?

La finalidad de estos ejercicios es desarrollar el nivel de percepción del vendedor y así ponerlos en práctica con el cliente.

Para las personas que estén interesadas en desarrollar el calibrado a un mayor nivel; Richard Bandler y John Grinder* proponen varios ejercicios, como el de la "bola de cristal"¹².

Sistemas representativos¹⁶

Cada persona percibe el mundo en el que vive de una manera individual, realiza la asimilación de lo percibido siguiendo un sistema personal y expresa sus experiencias de un modo característico. Esto puede llevar a que dos personas que hablen del mismo asunto, no lleguen a entenderse, como si se expresaran en diferentes idiomas. ***Se da por supuesto que los demás piensan de la misma manera que cada quien.***



Para un vendedor, por ejemplo, es una gran ventaja saber en qué plano sensorial se mueve su cliente. Esto le permite sintonizarse con el sistema perceptivo correspondiente, viendo las necesidades del potencial comprador con sus mismos ojos, hablando su mismo lenguaje

**Gracias a las investigaciones de Bandler y Grinder, determinaron el porqué de la eficacia del tratamiento de los terapeutas de mayor éxito en Estados Unidos de ese tiempo, Virginia Satir, Milton Erickson y Fritz Perls. Tras una observación sistemática, comprobaron que la clave del éxito residía en el empleo de procedimientos y patrones de comunicación específicos. Bandler y Grinder elaboraron un sistema genérico de aprendizaje y que posteriormente Robert Dilts lo bautizó con el nombre de Programación Neurolingüística (PNL).*

El vendedor puede actuar y reaccionar empleando el canal sensorial predilecto de su cliente, tanto para averiguar sus necesidades como para presentar el producto o apoyar en el proceso de decisión. Adoptando esta técnica el cliente se siente “comprendido”.



Se dice que a partir de los 12 años una persona ya tiene claras preferencias por algún sistema representativo en especial; por eso algunas personas tienen algún “talento” para realizar ciertas tareas o habilidades, han aprendido a usar dos o más sentidos internos que se ha convertido en algo normal y natural que lo realizan sin ningún esfuerzo o consciencia. No hay ningún sistema que sea mejor que otro*.

La amplitud y riqueza de los pensamientos depende de la habilidad para relacionar de una forma de pensar a otra. Así que se recupera información mediante un sentido y se representa internamente mediante otro. Una relación inmediata e inconsciente entre sentidos se llama sinestesia** que de manera regular se reproduce de manera automática

**Paul Ekman asume una perspectiva de que las emociones no son determinadas culturalmente, sino que son más bien universales y por consiguiente tienen un origen biológico.*

***Se habla de los sentidos como si fuesen órganos o sistemas que trabajasen independientemente unos de otros, como si cada sentido fuera cerrado en sí, se llama sinestesia, a la unidad básica que une a los sentidos, diversificando el contenido de las impresiones de los sentidos*

Características de la persona predominantemente visual:

Una persona que piense mediante imágenes, hablará por regla general, más rápido y en un tono más alto que alguien que no piensa con imágenes. Las imágenes se suceden de manera rápida en el cerebro y hay que hablar con rapidez para poder seguirlos.

La respiración está más arriba en el pecho y será superficial

A menudo se produce un incremento en la tensión muscular, de manera particular en los hombros

La cabeza erguida y la cara más pálida de lo normal.

Características de la persona predominantemente kinestésica:

Se caracteriza por una respiración profunda que arranca desde el estómago, acompañada muchas veces por una relajación muscular.

La cabeza gacha, la voz tendrá un tono de voz más profunda y la persona hablará lentamente, con largas pausas.

Características de la persona predominantemente auditiva:

La persona que piensa mediante sonidos, respirara de forma homogénea por todo el pecho, a menudo produce pequeños movimientos rítmicos con el cuerpo.

El tono de voz es claro expresivo y resonante.

La cabeza esta equilibrada sobre los hombros, o ligeramente caída, como si estuviera escuchando algo. A menudo inclinan la cabeza hacia un lado, apoyándose en su mano o puño.

Algunas personas repiten en voz baja lo que acaban de escuchar, incluso mueven los labios.

La función de los sistemas representativos es: “comprender” las diferentes formas de pensar de las personas, y la interpretación de las señales de acceso es una habilidad inestimable para una mejor comunicación con los demás, es decir, el vendedor con capacidad para “adaptarse” a la forma de pensar de la otra persona será el que obtenga los mejores resultados.

Lo siguiente es describir el mayor posible de detalles de cada manera de pensar; estas distinciones en PNL se conocen como submodalidades. Los sistemas representativos son modalidades (maneras de expresar el mundo), las submodalidades son como los “ladrillos” que conforman los sentidos; cómo se compone cada imagen, sonido o sensación.

A continuación, se enlistan algunas de ellas:

Submodalidades Visuales

Color, o blanco y negro.

Enmarcado o sin límites.

Localización (arriba, abajo, izquierda, derecha)

Distancia del espectador a la imagen

Brillo

Contraste

Claridad (borrosa o enfocada)

Movimiento (con o sin movimiento)

Velocidad (rápido o lento comparado de lo normal)

Número (imagen dividida o múltiple)

Submodalidades Auditivas

Mono o estéreo

Palabras o sonidos

Volumen (alto o suave)

Tono (suave o duro)

Timbre (plenitud del sonido)

Localización del sonido

Distancia de la fuente del sonido

Duración

Continuidad o discontinuidad

Velocidad

Claridad o con interferencias

Submodalidades Kinestésicas

Localización

Intensidad

Presión (fuerte o débil)

Extensión (tamaño)

Textura (áspera o suave)

Peso

Temperatura

Duración

Forma

Muchas de estas submodalidades están inmersas en frases que utiliza el cliente de forma común y se pueden considerar como el código operativo más importante del cerebro humano, es muy fácil no ser consciente de la estructura en submodalidades de una experiencia hasta estar con la debida atención.

Ejemplos de palabras y expresiones con base sensorial

Visuales

Mirar, *imagen*, foco, *imaginación*, interior, *escena*, visualizar, *perspectiva*, brillo, *reflejo*, clarificar, *examinar*, ojo, *enfocar*, prever, *espejismo*, ilustrar, *observar*, revelar, ver, mostrar, *inspección*, visión, *vigilar*, oscuridad.

Auditivas

Decir, acento, *ritmo*, alto, *tono*, resonar, *sonido*, monótono, *sordo*, timbre, *preguntar*, acentuar, *audible*, claro, *discutir*, proclamar, *notar*, escuchar, *gritar*, sin *habla*, vocal, *silencio*, armonioso, *agudo*, mudo.

Kinestésicas

Tocar, *contacto*, empujar, *acariciar*, solido, *cálido*, templado, *frio*, áspero, *empujar*, presión, *sensible*, estrés, *tangible*, tensión, *toque*, concreto, *suave*, arañar, *sostener*, rascar, *sufrir*, pesadez, *liso*, *agarrar*

Olfativas

Fragante, *oler*, rancio, *ahumado*, perfumado, *fresco*, olfatear.

Gustativas

Acido, sabor, *amargo*, gusto, *salado*, dulce, *jugoso*.

Neutrales

Decidir, *pensar*, recordar, *saber*, meditar, *reconocer*, atender, *entender*, evaluar, procesar, *decidir*, aprender, *motivar*, cambiar, *consciencia*, considerar

Ejemplos de construcciones visuales:

- ✓ Ya veo lo que quieres decir
- ✓ ¿Cómo ve la calidad del producto?
- ✓ ¡Verá que es un buen negocio!
- ✓ ¡Visualízate cerrando el trato!
- ✓ Esto dará algo de luz a la cuestión
- ✓ Dale color a tu visión del mundo
- ✓ El futuro se “ve” brillante

Ejemplos de construcciones auditivas:

- ✓ Despacio, palabra por palabra
- ✓ Dígame su pedido
- ✓ ¡Se oye sensacional!
- ✓ Escuche con atención
- ✓ Pregunte sus dudas
- ✓ ¡la promoción del mes!, me dejó sin habla
- ✓ Tenga oídos sordos a los insultos.

Ejemplos de construcciones kinestésicas:

- ✓ Estamos en contacto
- ✓ ¡Controla tus emociones!
- ✓ Esta propuesta tiene bases firmes
- ✓ ¡Para!, no te dejes llevar por tus impulsos
- ✓ ¡Ya es el cierre de mes!, hay que pisar fuerte
- ✓ ¡Logré el objetivo!, me quité un peso de encima
- ✓ Romper el hielo es la primera regla de ventas

Ejemplos de construcciones olfativas y gustativas

- ✓ Este resultado fue un trago amargo
- ✓ ¡Es viernes y sigo fresco como una lechuga!
- ✓ Ser vendedor me permite darme el gusto por la buena vida.
- ✓ Este cliente es una persona dulce
- ✓ En la oficina es frecuente un comentario ácido

Pistas de acceso ocular¹⁶

El saber si una persona piensa mediante imágenes, sonidos o sensaciones. Hay cambios visibles en el cuerpo según la manera como se esté pensando. La forma en cómo se piensa afecta al cuerpo y los sistemas representativos. Es importante mencionar que esto no es una generalización y que depende de la persona que se tenga enfrente.

En general un individuo no es consciente de los movimientos laterales de sus ojos y no hay ninguna razón por la que debiera serlo; sin embargo, “mirar” del lado correcto a la hora de buscar información es una habilidad muy útil.

Parte importante de PNL tiene que ver con el reconocimiento de las pistas o señales oculares de la otra persona. Una forma de realizarlo es haciendo todo tipo de preguntas y observando el movimiento de los ojos, no de las respuestas.

Claves de acceso ocular

Se usan las palabras para describir los pensamientos, la elección de estas palabras indicara el sistema representativo que utilizamos. Cada persona tiene preferencia por un sistema representativo para el pensamiento consciente, también un sentido interno preferido que se emplea como herramienta para remontar a una memoria.

Mirar hacia arriba lado derecho: imágenes construidas visualmente

Mirar hacia arriba lado izquierdo: imágenes recordadas visualmente

Mirar horizontal lado derecho: sonidos construidos.

Mirar horizontal lado izquierdo: sonidos recordados

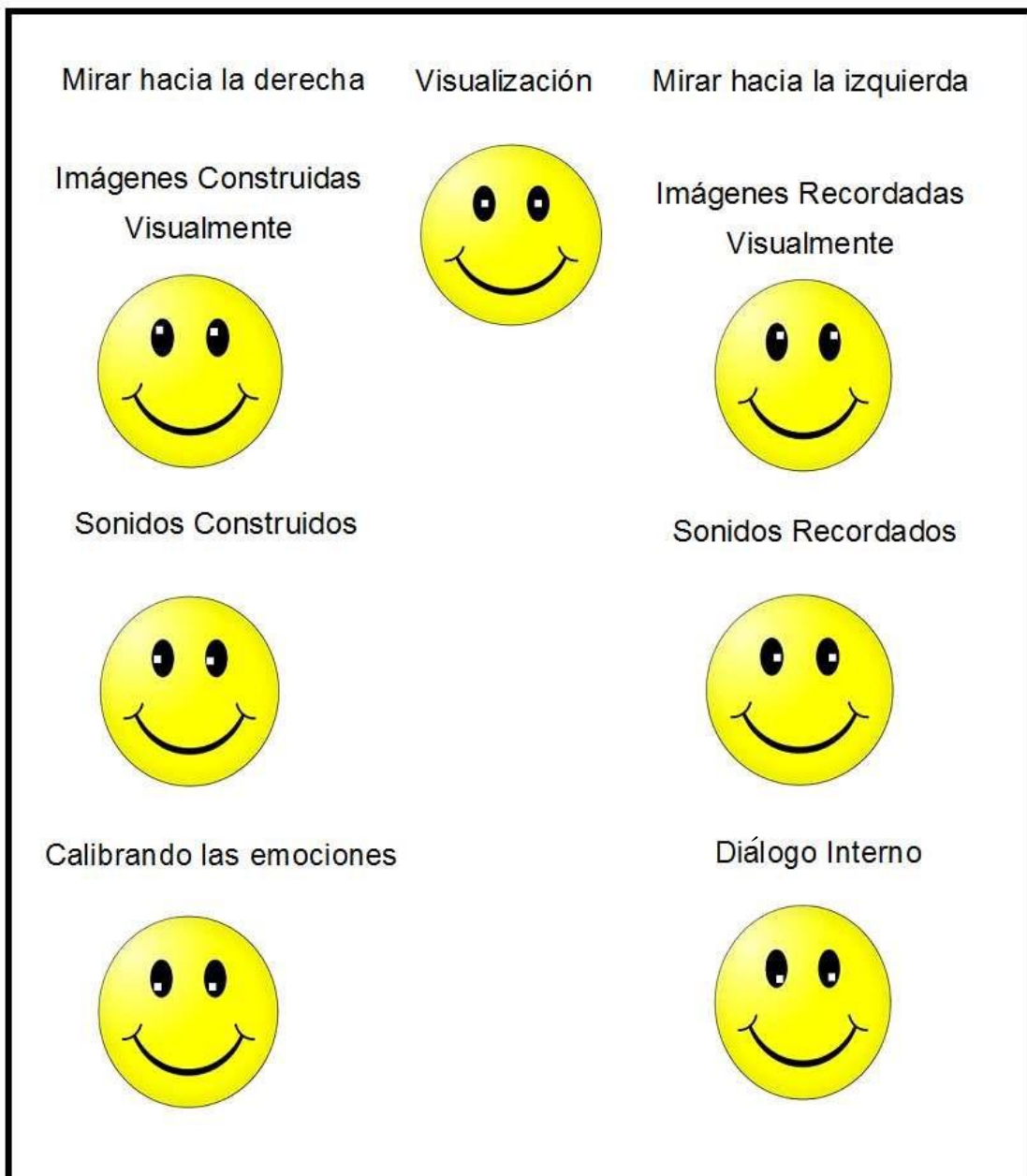
Mirar hacia abajo lado derecho: sentimientos y sensaciones del cuerpo

Mirar hacia abajo lado izquierdo: diálogo auditivo o interior.

Nota: excepciones para personas zurdas y los originarios de Galicia, España.

Cuando la persona se hace consciente hacia qué lado mirar, tiene la posibilidad de utilizar una poderosa herramienta para llegar a la información requerida en un momento o circunstancia determinada, identificando si son: imágenes, sonidos o emociones, recuerdos o “construcciones”.

¿De qué lado conviene mirar?



O' Connor, J., Seymour, J., (2012). Introducción a la PNL. Barcelona, España: Urano

Ejemplos:

Se recomienda que para aplicar lo aprendido en el concepto de calibración lo practique con frecuencia, a continuación, se enlistan algunas tips que puede observar con el cliente que le permitan identificar qué sistema representativo utiliza.

En la oficina del cliente...

- ¿Está ordenada?
- ¿Qué hay sobre el escritorio?
- ¿Está escuchando música?
- ¿Hay fotografías representativas, de familiares o paisajes etc.?
- ¿Hay objetos que salen fuera del contexto, represente alguna creencia?
- ¿Qué es lo que hay cerca de su computadora?
- ¿Tiene alguna fragancia o aromatizante la oficina?
- ¿Tiene una taza, plato para comida?

En una comida de negocios con el cliente

- ¿Qué alimentos pide?
- ¿Acomoda los platillos cuando le sirven?
- ¿Le da importancia al olor de los alimentos?
- ¿Saborea los alimentos?
- ¿Le molesta el ruido?
- ¿Le pone atención a la T.V.?
- ¿Le agrada la sobremesa?
- ¿Pide algún postre?

En el automóvil del cliente

- ¿Está limpio?
- ¿Qué volumen tiene la música?
- ¿Tiene gusto especial por algún género?
- ¿Sabe la letra de la canción?
- ¿Qué es lo que hay en el tablero?
- ¿Qué hay en los asientos traseros?
- ¿Tiene algún accesorio su vehículo?

En resumen, la herramienta de calibración le permite al vendedor profesional desarrollar:

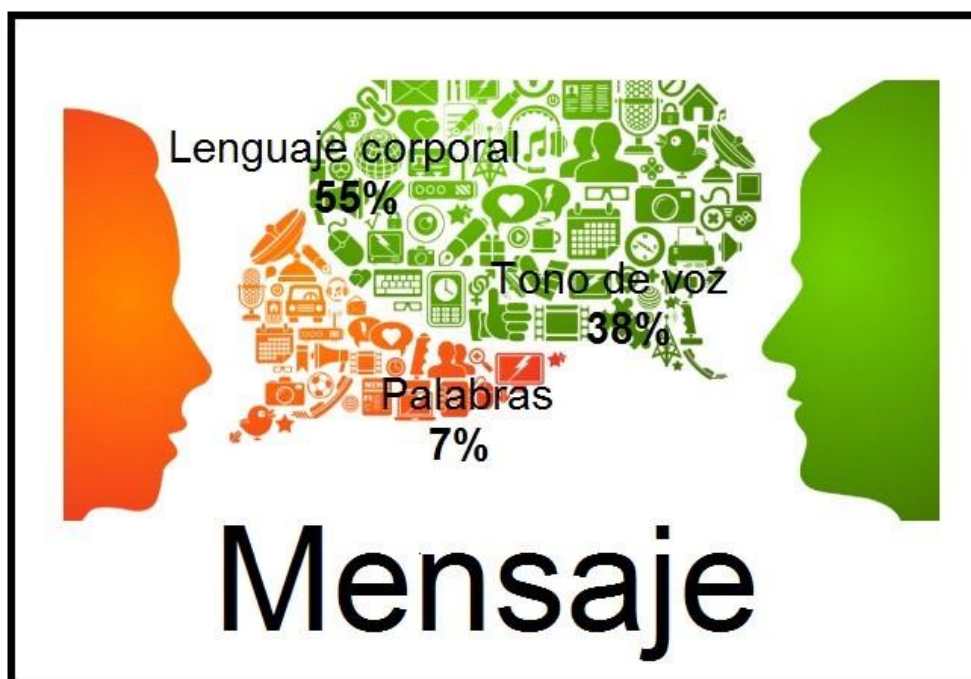
- ❖ Seguridad, para acercarse a un prospecto
- ❖ Capacidad para escuchar al cliente
- ❖ Identificar el sistema representativo de percepción del cliente
- ❖ Utilizar las submodalidades adecuadas con base al sistema representativo del cliente
- ❖ Utilizar las claves de acceso ocular para la calibración del cliente
- ❖ Capacidad de comunicación correcta con el cliente
- ❖ confianza en sí mismo por sus resultados

En consecuencia, sumando la habilidad de practicar la filosofía Kaizen, el vendedor profesional adquiere confianza para distinguir el tipo de sistema representativo que utiliza un cliente en particular, e identificar que palabras son las correctas para una buena comunicación con él.

RAPPORT (sintonía)¹⁵

La parte más visible del mapa de un individuo, son sus manifestaciones externas (gestos, movimientos, tonos de voz, respiración), si se desea tener “contacto” con el cliente, se recomienda aproximarse a través de los más evidente, esto se logra conseguir que lo que vea ante él, le resulte familiar, conocido, armonizado con su estado del momento, para esto es importante realizarlo con delicadeza y respeto, es decir, establecer un rapport correcto.

Comunicación es un ciclo que se realiza entre dos personas al menos, escucha su respuesta y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos. Se comunica mediante palabras, calidad de voz y con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones. Algunas investigaciones en la comunicación demuestran que el 55% del impacto se determina por el lenguaje no corporal, el 33% el tono de voz, y solo el 7% el contenido de la presentación*.



**Albert Mehrabian, en 1967 dio a conocer su artículo titulado “decodificación de la comunicación inconsciente” basado en dos estudios: el primero, publicado por Mehrabian y Wiener (donde compara la importancia relativa del sentido de la palabra frente al tono de voz), y el segundo, publicado por Mehrabian y Ferris (comparación entre el tono de voz y la expresión facial), combinó los resultados de ambos estudios obteniendo la regla de las tres V, en alusión a los canales comunicativos verbal, vocal y visual.*

La PNL es la capacidad de responder de forma efectiva a los demás y de comprender y respetar su modelo del mundo

Cuando dos personas están en sintonía, la comunicación parece fluir, tanto sus cuerpos como sus palabras están en armonía, la sintonía construye un puente en la comunicación a partir del contexto no verbal, crea credibilidad, hay solo dos límites:

el grado de percepción que tenga para captar las posturas, gestos y formas de hablar y la habilidad con que pueda corresponder a ellas.

Mantener la conducta del vendedor sin cambios y esperar que sean los demás quienes le comprendan, es una opción que solo a veces da buenos resultados, es importante que el vendedor esté preparado para modificar su conducta para que se amolde a su objetivo y tener más probabilidades de éxito.

Compartir es una habilidad general de la sintonía que se emplea cuando se discute sobre intereses comunes, se comparten emociones. se llevan bien de manera natural las personas que comparten valores y creencias básicas.

Acercamiento: técnicas de la sintonía¹⁵

Existen una serie de técnicas que facilitan la creación de una sintonía de un modo consciente y metódico, además de conseguir que el cliente se muestre abierto y confiable. En la actualidad un buen curso de formación de vendedores profesionales se apoya en la aplicación de estrategias comunicativas como meta fundamental: establecer la buena relación con el cliente y su entorno.

La técnica del reflejo no verbal

Es importante que la aplicación de esta técnica pase inadvertida para el cliente, en ningún momento debe de copiarse los gestos característicos de forma exacta, el cliente podría tomarlo como algo insultante, en realidad se trata de adaptarse al él no de calcarlo.

Existen dos opciones de reflejo no verbal:

- Adoptar directamente el lenguaje corporal que caracteriza la expresión espontánea del cliente, es decir, su postura corporal o imitando su ritmo respiratorio. La adaptación hacia el cliente es la causa del éxito de la técnica.
- Adoptar el lenguaje corporal del cliente de forma indirecta. Es posible reflejar su ritmo respiratorio sincronizando el movimiento de la mano con el tórax del cliente, este procedimiento en PNL se llama **reflejo cruzado** y su característica es que se utilizan diferente sistema sensorial, por ejemplo, el ritmo respiratorio del cliente adaptarlo mediante la regulación de la velocidad expresiva.

El acompañamiento no verbal es un procedimiento inconsciente, eficaz, que cada persona emplea para hacer contacto, establecer una buena relación y alcanzar cierto propósito.

Se recomienda empezar a practicar con familiares y amigos, adaptando su postura corporal mientras conversan. Lo ideal es reflejar la actitud física del otro sincronizando con su postura corporal; después que compruebe el efecto resultante, continúe reflejando su ritmo respiratorio, sincronizando el movimiento de los párpados y por último adaptando la expresión facial.

Si es hombre, la persona con quien se realiza el ejercicio, observe el movimiento del pecho de la persona para sincronizar el ritmo respiratorio. Si es mujer, la persona con quien se realiza el ejercicio, se recomienda que observe la elevación de sus hombros para sincronizar el ritmo respiratorio.

Ejercicio

“A” es la persona que colabora con usted “B”, pídale que intente comportarse de manera natural lo más posible.

Procedimiento:

Reflejar la vivencia positiva

“A” relata una experiencia positiva, una anécdota de su vida, un encuentro grato que le haya resultado placentero.

“B” aplica la técnica reflejo

“B” induce a un estado separado a “A”

Reflejar la vivencia negativa

“A” relata una experiencia negativa decepcionante, algo que lo haya abrumado

“B” aplica la técnica reflejo

Dirigir

“B” modifica paulatinamente su expresión corporal, de modo casi imperceptible al principio y adoptando progresivamente las características de la vivencia positiva de “A”

La técnica del reflejo verbal

El reflejo verbal consiste en utilizar el mismo léxico y estilo que el cliente, construyendo frases del mismo modo de percepción o registrando sus dimensiones el contenido y el significado de los mensajes

Existen dos técnicas de reflejo verbal que no forman parte de la PNL:

El diálogo dirigido y la escucha activa, ambos desarrollados por Carl Rogers*.

**Carl Rogers, influyente psicólogo (Ene-1902 a Feb-1987) desarrolló técnicas de comunicación como la escucha activa, consideró que, el arte de escuchar es la habilidad para interpretar no solo lo que la persona está expresando directamente sino también los sentimientos, ideas pensamientos que subyacen a lo que la persona está diciendo*

El diálogo dirigido

Consiste en percibir con precisión lo que dice el cliente y contestar de forma que la respuesta refleje indirectamente el contenido del mensaje recibido, es decir, que es importante el contenido del mensaje y la persona que lo expresa. De esta manera, generar sintonía, creando una buena relación y el ambiente para la confianza. Saber escuchar es, con frecuencia, el mejor recurso que se dispone para llevar a un buen término un diálogo.

En la actualidad el estrés y la falta de tiempo producen tanta presión que es difícil concentrarse en las palabras ajenas en consecuencia es común hablar demás en vez de escuchar.

Procedimiento:

Se elige un tema controvertido por ambos participantes, por ejemplo, el fútbol, la religión, la política.

“A” inicia el diálogo con un comentario

“B” repite el mensaje de “A”, con otras palabras, respetando su sentido (diálogo dirigido)

“A” asiente

“B” contesta el comentario de “A”

“A” repite el mensaje de “B”, con otras palabras, respetando su sentido (diálogo dirigido)

“B” asiente

“A” contesta el comentario de “B”

“B” practica el diálogo dirigido

“A” asiente ...

Evite añadir su propio comentario tras repetir el mensaje del otro, o estará manifestando una reacción del tipo “si, pero”, estas construcciones provocan un efecto contrario al deseado, puede crear una situación de enfrentamiento y así evitar establecer una buena sintonía.

La escucha activa⁷

Un buen vendedor no se limita a captar el contenido literal de los mensajes recibidos. La comunicación verbal no se reduce a transmitir y recibir informaciones objetivas. Los mensajes que emite un cliente reflejan también sus necesidades, objeciones y emociones de forma implícita. La escucha activa consiste en reconocer las emociones incluidas en los mensajes verbales y en reflejarlos.

Igualación Verbal

Es fundamental que el vendedor reconozca las percepciones concretas que caracterizan el lenguaje del cliente, y que sea capaz de adaptarse a ellas para evitar la confusión lingüística y poder establecer la sintonía de forma consciente y precisa.

El vendedor requiere tener la habilidad para cambiar de un sistema representativo a otro y así poder sincronizar sus mensajes con los procesos internos del cliente.

Si al dialogar con una persona preferentemente visual aplica la técnica de la escucha activa, existe un problema. Para reflejarla con éxito deberá moverse en el plano visual.

Ejercicio:

“A” emite cualquier frase marcada por un sistema sensorial determinado

“B” reconoce y razona utilizando el mismo sistema representativo

Ejemplo:

“A” *cuéntame* con detalle como cerraste la venta

“B” le *dije* a mi cliente que era el negocio perfecto

Tips para una comunicación efectiva

- ✓ Evitar adjetivos calificativos o etiquetar a la persona
- ✓ Hablar de forma clara, directa y honesta
- ✓ Evitar ofender
- ✓ Ser responsable con el lenguaje expresado
- ✓ Nunca solucionar o resolver un conflicto enojado
- ✓ Evitar involucrar a terceras personas
- ✓ Modular el tono de voz
- ✓ De preferencia, ver a la persona a los ojos cuando se le habla

El reflejo de la velocidad de locución y del tono de voz se puede ensayar conversando por teléfono con una persona de su confianza, percibiendo el ritmo de la conversación, el timbre y volumen de la voz, además, tomando en consideración los sonidos que se escuchan del entorno en la llamada

En resumen, la herramienta rapport para el vendedor le sirve para desarrollar habilidades como:

- ❖ Seguridad, para darle seguimiento a sus prospectos
- ❖ Desarrollar empatía con los clientes
- ❖ Realizar con frecuencia sus visitas, al sentir que le es fácil comunicarse con los clientes
- ❖ Generar interés en su trabajo, con base a resultados
- ❖ Seguridad en sí mismo, con base a los resultados logrados

El vendedor profesional desarrollará la habilidad de empatía con los clientes y su entorno, con base al conocimiento y la práctica de la herramienta de rapport. Experimentará seguridad en sí mismo e interés por su trabajo al poder llegar a la cuota mensual de ventas de manera fácil.

La estructura del significado¹⁵

Desde la perspectiva de la PNL, los seres humanos experimentan los eventos por medio de los sentidos, las vivencias así experimentadas son precisas, completas, carente de distorsiones. Para los lingüistas, estas experiencias las denominan la estructura profunda. En el momento en que la persona recurre al lenguaje para expresar la experiencia (ya sea hablando con otros o consigo mismo) la PNL considera que en la traducción lingüística de la experiencia existen lagunas, generalizaciones y distorsiones, llamándole estructura superficial.

Para pasar de la estructura profunda a la superficial, por lo regular se hacen de manera inconsciente tres acciones:

- Se selecciona solo una parte de la información que haya en la estructura profunda, de acuerdo a los recursos de la persona, gran cantidad quedara fuera.
- Se da una versión simplificada que inevitablemente, distorsionará el significado.
- Se generaliza. Comunicar cada una de las posibles excepciones y condiciones generaría una conversación muy tardada y posiblemente aburrida.

Entonces, el *significado* es una función de la relación entre el “mapa y el territorio”. Diferentes mapas producirán significados internos distintos para un mismo territorio de experiencia, es decir, es la consecuencia natural de la interpretación de la experiencia⁶.

El tener demasiado dinero, por ejemplo, puede ser visto como símbolo de “éxito”, para otros como “un riesgo” o tal vez “como una carga”. Sentir el “éxito” es una experiencia distinta a visualizarlo, al leer o hablar de él.

Bandler y Grinder desarrollaron la técnica del metamodelo, a partir de formas lingüísticas, identificar las discrepancias entre la estructura profunda de una experiencia y su estructura superficial verbalizada¹¹.

A menudo los desacuerdos con el cliente se superan cambiando su enfoque. El significado de cualquier evento depende del marco en que se situó: cuando se cambia el marco, también cambia el significado.

Cuando cambia el significado, también lo hacen sus respuestas y su comportamiento. La habilidad para reubicar actos da mayores opciones para la negociación.

Modelo de aprendizaje

Se aprende de los errores más que de los éxitos, dan información valiosa y se reflexiona en ellos. Se aprende mediante una serie de aproximaciones sucesivas. Se hace lo que puede con los recursos de ese momento (estado presente) y se compara con lo que quiere (estado deseado), esta comparación lleva el aprendizaje de la incompetencia consciente a la competencia inconsciente (aprender a aprender). Basado en los valores para la acción y en criterios de comparación.

Aprender en su nivel más sencillo, es intentar a equivocarse, con o sin guía. Se aprende a tomar la mejor opción posible. El verdadero aprendizaje significa aprender otras formas de hacer lo que ya se puede hacer. Una vez que se convierte en un hábito, ya no se aprende.

Los hábitos son útiles al simplificar parte de la vida que es cotidiana, es un área en la que deja de usarse la creatividad. Sin embargo, puede elegir que parte de la vida quiere convertir en hábitos y de que partes de su vida quiere seguir aprendiendo y tener opciones.

Aunque de manera consciente solo se es capaz de tomar una cantidad muy pequeña de información, se responde a una cantidad mucho mayor sin darse cuenta, esta idea la formuló el psicólogo George Miller en 1956, una forma de aprender es mediante el dominio consciente de pequeños trozos de comportamiento formando cadenas que se convierten en hábitos inconscientes para poder advertir otras cosas.

La parte consciente está limitada solo a unos trozos de información, ya sea de los pensamientos o de la interpretación de la percepción del mundo exterior; mientras el inconsciente lo constituyen los procesos vitales del cuerpo, lo que se ha aprendido, las experiencias pasadas y todo lo que se puede advertir en el momento presente, es decir, la mayor parte de lo que se hace mejor es de forma inconsciente.

El punto de vista tradicional contempla cuatro etapas de aprendizaje:

Incompetencia inconsciente:

Se refiere cuando una persona no solamente no sabe hacer algo, sino que no sabe que no sabe.

Incompetencia consciente:

Se refiere a la etapa de aprendizaje, es decir, cuando el objetivo de la persona es desarrollar una habilidad X.

Competencia consciente:

Se refiere cuando la persona desarrolla la habilidad en un determinado tiempo, aunque, todavía ocupa su atención, todavía no domina la habilidad.

Competencia inconsciente:

Se refiere cuando la persona practica “algo” el tiempo suficiente todos los patrones que ha aprendido de forma tan concienzuda se armonizan en una suave unidad de conducta (hábitos); la parte consciente fija el objetivo y lo deja al inconsciente para que lo lleve a cabo, liberando la atención para otras cosas.

Un ejemplo sencillo, de las etapas de aprendizaje se dan cuando una persona no sabe manejar un automóvil.

- Reconoce que no sabe manejar.
- Desea o tiene la necesidad de aprender a conducir un vehículo
- Practica bajo la vigilancia de una persona experta, al principio tendrá miedo, se le apagará el motor, no podrá mirar hacia otros lados.
- Con la práctica regular en un periodo de tiempo la persona se sentirá confiada, para realizar otras actividades mientras maneja.

Objetivos

Cuanto más se programe el cerebro para buscar y advertir posibilidades, tanto más seguro estará de obtener lo que quiere, las oportunidades existen cuando son reconocidas como tales; ser efectivo en el mundo significa producir los resultados que usted elige, el primer paso es elegir.

Un objetivo requiere estar elaborado según los criterios siguientes:

Positivo: pensar en lo que más quiere. Enunciar el objetivo de forma positiva, es más fácil acercarse a lo que se quiere que alejarse a lo que no se quiere, lo que se resiste se persiste.

Parte propia: pensar en lo que quiere hacer activamente está bajo control.

Especificidad: imaginar el objetivo de manera específica como le sea posible, describir y escribir en términos de ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cómo?

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

Recursos: Se recomienda identificar los recursos para iniciar y mantener el objetivo, ¿qué es lo que necesita?, ¿ya lo tiene? Y si no ¿cómo lo va a conseguir?, estos recursos pueden ser internos (habilidades o estados positivos de la mente) o externos

Tamaño: ¿tiene el objetivo el tamaño adecuado?

Tiempo: Es importante limitar el tiempo en que se desea alcanzar el objetivo

Marco ecológico: sopesar las consecuencias en la vida y en las relaciones si se consiguiera el objetivo.

El marco final que rodea la elección de objetivos es la ecología, se forma parte de un sistema mayor, la familia, el trabajo, las amistades y la sociedad.

Por ello es importante que el objetivo este en armonía con la persona, los resultados más satisfactorios y valiosos se consiguen al negociar y cooperar, así como establecer objetivos compartidos donde se comprometa:

El ganar-ganar.

La congruencia interna da fuerza y poder personal. Se es congruente cuando las conductas verbales y no verbales apoyan el objetivo deseado. Se es congruente cuando las creencias, valores e intereses actúan conjuntamente para aportar la energía necesaria para alcanzar las metas.

La persona que es capaz de detectar la incongruencia en su interior le evitará cometer muchos errores. Un vendedor que no detecte la incongruencia en el comprador y luche contra ella, será difícil que haga una venta, y si la hace, generara remordimientos en el comprador y, por tanto, no habrá más negocios entre ellos.

Estado presente estado deseado

Al proponer un objetivo en el futuro, de alguna manera se crea un problema en el presente y, recíprocamente cada problema del presente se puede convertir en un objetivo.

El estado deseado deberá de ser algo que de verdad se quiere alcanzar, la energía para llegar al objetivo se produce de la motivación. Las habilidades, técnicas y los estados mentales son los recursos para alcanzar la meta.

Si alguien siempre hace lo que ha hecho siempre, siempre obtendrá lo que siempre ha obtenido. Si lo que está haciendo no funciona, haga otra cosa

Palabras y significados

El lenguaje es una parte esencial en el proceso para entender el mundo y expresar las creencias. Asegurar que se dice lo que se quiere decir, comprender de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás: es reconectar el lenguaje con la experiencia. Las palabras tienen la capacidad de evocar imágenes, sonidos y sentimientos, tienen la capacidad de poner de buen o mal humor a cualquier persona.

Sin el Lenguaje, la sociedad no podría estar organizada de la forma en que se conoce, esto hace que los mapas de las personas tengan puntos en común, sin embargo, no se comparte el mismo mapa.

Se da significado a las palabras mediante las asociaciones ancladas a objetos y experiencias de vida, *pero la experiencia no es la realidad, y la palabra no es la experiencia.*

El lenguaje se rige por estructuras comprensibles, y que lo convierte en una herramienta precisa y operativa, como para realizar cambios en las experiencias subjetivas de las personas.

Es importante mencionar que se aprende hablar el idioma nativo desde una corta edad, incorporando reglas de sintaxis, sin que el pequeño sea consciente de ello, incluso sin necesidad de estudiarlas.

EL METAMODELO*

El metamodelo, es el lenguaje que se utiliza para representar el modelo de la experiencia (mapa). Le permite comprender lo que significan las palabras, vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia, es necesario observar cómo se traducen los pensamientos en palabras. El lenguaje nunca puede equipararse a la velocidad, la variedad y sensibilidad de los pensamientos; solo pueden ser una aproximación.

Una persona puede tener una idea completa y total de lo que quiere decir (estructura profunda), toda esta información se da de manera no consciente; el lenguaje existe en un nivel neurológico.

Lo que se hace es acortar esta estructura profunda para hablar con claridad y rapidez (estructura superficial). Si no se acortara la estructura profunda, la conversación sería terriblemente larga y aburrida

Para pasar de la estructura profunda a la superficial, se hacen de manera inconsciente tres acciones:

- Se selecciona solo una parte de la información que haya en la estructura profunda, gran cantidad quedará eliminada
- Se da una versión simplificada que, en automático, distorsionará el significado.
- Se generaliza. Señalar cada una de las posibles excepciones y condiciones harían de la conversación muy aburrida.

El metamodelo es una herramienta muy frecuente en los negocios, la presuposición básica detrás de él es la gente, construye distintos modelos del mundo y no es recomendable suponer lo que significan las palabras. Permite reunir información de alta calidad cuando es importante entender exactamente lo que la gente quiere decir.

**Las personas que se interesen por este tema se recomienda el libro de la referencia 11*

Las creencias, los universales, las nominalizaciones y las reglas, todos ponen límites, los límites existen en las palabras no en el mundo.

Las violaciones son las creencias limitantes, ambigüedades, falta de responsabilidad, inconsciencia. Los desafíos, pretenden clarificar, asumir la responsabilidad, etc.

Objetivos del Metamodelo de lenguaje en la PNL

- Encontrar la información perdida en el proceso desde la estructura profunda hasta la estructura superficial.
- Determina e identificar las eliminaciones, distorsiones y/o generalizaciones que la persona expresa como limitantes en su modelo sensorial, es decir, en su mapa.
- Descubrir y evidenciar las limitaciones del mapa de la persona por medio de preguntas y/ cuestionamientos.
- Volver a conectar la persona con su experiencia primaria y con el territorio de donde tomo la experiencia.

Robert Dilts cuenta, cuando estaba en una clase de lingüística en la Universidad de Santa Cruz a principios de los años 70, donde John Grinder enseñaba el metamodelo en una clase. Fue un jueves cuando dejó que los estudiantes salieran a practicarlo. El martes siguiente, la mitad de la clase volvió extremadamente abatida: se habían peleado con sus amigos, familiares, maestros, destrozándolos con el metamodelo.

La sintonía es el primer paso en cualquier acción de la PNL; usando sin sensibilidad ni sintonía, el metamodelo se convierte en metamutilado, en un metalío y en un metamísero¹⁶

El metamodelo actúa a partir de las violaciones que del modelo del lenguaje se realizan y se clasifican de la forma siguiente³:

1. Generalizaciones
 - 1.1 Cuantificadores universales
 - 1.2 Operadores modales
 - 1.3 Juicios Generalizados

2. Eliminaciones
 - 2.1 Omisión simple
 - 2.2 Falta de índice referencial
 - 2.3 Omisión de comparación
 - 2.4 Verbos inespecíficos

3. Distorsiones
 - 3.1 Nominalizaciones
 - 3.2 Modelo causal
 - 3.3 Lectura mental
 - 3.4 Equivalencia compleja
 - 3.5 Presuposiciones

Las Generalizaciones

Es un proceso mediante el cual algunos elementos del modelo de la persona los “considera” extensivos, es cuando la información es inespecífica. Para poder reconocer las generalizaciones es recomendable

- Escuchar observando la estructura superficial
- Reconocer los sustantivos
- Determinar, para cada sustantivo, si representa algo concreto, alguna persona en específica, un objeto determinado con precisión o un estado/una situación descritos con exactitud.

1.1 Cuantificadores universales:

son palabras que generalizan las experiencias cuando éstas se repiten de forma similar en situaciones parecidas. Muchos de los actos de las personas se basan en la generalización, esto es, evitar volver a reflexionar en cada caso la estrategia a seguir para lograr un objetivo, son expresiones que incluyen toda una gama de experiencias en un mismo significado.

Algunas palabras que se identifican son:

Todos, siempre, nunca, cada uno, ninguno, cada vez, para siempre, cualquiera, nadie, nada, jamás, cada.

Las preguntas que se hacen para llegar a la estructura profunda, tienen como propósito identificar:

¿Quién específicamente?

¿Qué específicamente?

¿Dónde específicamente?

¿Cuándo específicamente?

¿Cómo específicamente?

Ejemplo.

Estructura superficial: uno no puede confiar en nadie

Reformulando: yo creo que me cuesta trabajo confiar

Preguntas:

¿Es siempre imposible que alguien confié en alguna otra persona?

¿Alguna vez ha confiado en alguien?

¿Se ha enfermado alguna vez?

¿En algún momento ha ido con el doctor?

¿confió en él?

1.2 Operadores modales:

Se relaciona con las palabras que expresan una obligación. Indican que el sujeto ha pasado por experiencias que han limitado su capacidad de acción, convirtiéndolas en creencias, al emplear estas expresiones la persona no menciona cuales fueron las vivencias que le impusieron semejantes límites.

Las palabras que se identifican son:

No puedo, no podría, no debo, no debería, tengo que..., necesariamente he de..., es imposible que..., soy incapaz de..., es necesario, etc.

Las preguntas que se hacen para llegar a la estructura profunda, son:

¿Qué te lo impide?

¿Qué pasaría si no...?

Ejemplo.

Estructura superficial: No debería entrometerme en este asunto

Reformulando: mejor no me entrometo en este asunto, pero y si...

Pregunta

¿Qué pasaría si lo hicieras?

1.3 Juicios Generalizados:

Es común que una persona evalúe y generalice ciertas experiencias propias, además, tiende a universalizar sus juicios y a aplicar sus conclusiones en la vida de los demás.

Así se generan las expresiones:

Es bueno que..., es malo que..., es correcto que..., es una locura que..., es un error que..., no está bien que..., es insensato que..., es justo que..., es injusto que..., es cierto que...

Las preguntas que se hacen para llegar a la estructura profunda, son:

¿Quién dice que no...?

¿Para quién son...?

Ejemplo.

Estructura superficial: Es malo herir los sentimientos ajenos

Reformulando: A mí me parece mal herir los sentimientos ajenos.

Preguntas

¿Es siempre malo herir los sentimientos ajenos?

¿Alguna vez ha herido los sentimientos de otro?

¿Se imagina alguna situación en la que usted podría herir los sentimientos de otra persona?

2. Las Eliminaciones.

Siempre que se centra la atención en alguna situación determinada, se restringe la percepción del entorno. En un contexto conflictivo, sin embargo, esta supresión de parte de la experiencia puede impedir la solución del problema. El redescubrimiento de los fragmentos eliminados permitirá reunir la información necesaria para una posible solución.

Para aprender a descubrir los fragmentos suprimidos de una experiencia deben darse los siguientes pasos:

- Escuchar observando la estructura superficial
- Determinar los verbos, adjetivos, comparativos
- Comprobar si los verbos, adjetivos, comparativos, podrían tener más complementos de los que contiene la estructura superficial
- Preguntar por los complementos inexistentes

2.1 Omisión simple:

Es cuando en el mensaje parte de la información ha sido eliminado de la frase, Algunos ejemplos son:

Vender me cuesta trabajo, es duro capacitarse, no deberías hacerlo, no me respetan, estoy más preparado, soy un desastre

Las preguntas que se hacen para llegar a la estructura profunda, son:

¿Más que quién?

¿Por quién?

¿Para qué?

¿Para quién?

¿Con qué, cómo?

Ejemplo.

Estructura superficial: vivir es una lata

Reformulando: me cuesta trabajo vivir de esta manera

Preguntas

¿Vivir, cómo?

¿A quién le cuesta vivir de esa manera?

¿Cómo te imaginas vivir bien?

2.2 Falta de índice referencial:

Es cuando en el mensaje se hace referencia a una persona, lugar, o cosa sin especificarla de forma concreta, las palabras carecen de referencia.

Algunos ejemplos son:

Gente, eso, esto, aquello, nosotros, ellos, cosa, situación, algún

Las preguntas que se hacen para llegar a la estructura profunda, son:

¿Qué específicamente?

¿Quién específicamente?

¿Qué cosa?

Ejemplo

Estructura superficial: La gente me asusta

Reformulando: hay personas que no me dan seguridad

Preguntas

¿Hay alguien en especial que te asusta?

¿Qué es lo que le asusta en específico?

2.3 Omisión de Comparación:

Esto se refiere, cuando en el mensaje se realizan comparaciones sin referencia.

Algunas palabras representativas son:

Mejor, peor, más difícil, más fácil, más bueno, menos, peor que, menos difícil, más abierta, lo normal es, no es correcto, es lo justo.

Las preguntas que se hacen para llegar a la estructura profunda, son:

¿Lo...de qué?

Ejemplo

Estructura superficial: Prefiero a la gente más abierta

Reformulando: me llevo mejor con las personas que expresan lo que piensan

Pregunta

¿Más abierta de qué?

¿a quién te refieres en específico?

2.4 Verbos inespecíficos

Se refiere, cuando se utilizan verbos que no clarifican el significado del mensaje.

Algunos ejemplos son:

Tocar, herir, acercar, mostrar, alucinar, me encanta, me vuelvo loco,

Las preguntas varían, dependiendo del contexto del mensaje

¿Cómo?

¿Dónde?

¿De qué ...?

Ejemplo

Estructura superficial: Ya sé que no me aprecian

Reformulando: creo que no soy apreciado por los demás

Preguntas:

¿Quién no te aprecia?

¿Qué es lo que no aprecia?

¿Qué es lo que te hace pensar que no te aprecia?

3. Las Distorsiones

se refiere a cuando se modifica o altera el contenido del mensaje por considerar que las acciones expresadas son hechos ya realizados, antes de que se manifiesten.

3.1 Nominalización:

Esto es, cuando se transforma un verbo en sustantivo, es decir, creer que es un hecho consumado cuando en realidad, se hace referencia a una actividad en proceso.

Experiencia, conocimiento, pensamiento, respeto, cariño, enfado, problema, depresión, vida, amor, miedo, confusión, fracaso.

Las preguntas que puede utilizar son:

¿Qué es...?, ¿De qué...?

Ejemplo

Estructura superficial: necesito experiencia

Reformulando: creo que necesito experiencia para mi labor

Preguntas:

¿Qué es lo que requiere experimentar?

¿Qué le impide experimentar?

¿Qué herramientas ocupa para experimentar?

3.2 Modelo causal:

Esto se refiere cuando en el mensaje se expresa la creencia de que “alguien” más es responsable del estado emocional de sí mismo.

Afirmaciones que unen dos o varias situaciones de causa-efecto.

Las preguntas van dirigidas a que la persona se haga consciente de su afirmación, y lo visualice de manera responsable.

Ejemplo

Estructura superficial: Cuando veo a mi jefe, me pongo de malas.

Reformulando: cuando mi jefe me llama la atención, no puedo controlar mis emociones y estas provocan que me ponga de malas, reflejándose en mi actitud

Preguntas:

¿Quieres decir que solo el hecho de ver a tu jefe te hace enfadar?

¿Cuál es la conducta en específico de tu jefe que te hace enfadar?

¿Cuáles son las palabras en específico de tu jefe que te hace enfadar?

¿Cómo reflejas en tu conducta tu mal “estar”?

¿Qué consecuencias te trae el que tengas el sentir de enfado?

3.3 Lectura mental

Se refiere cuando en el mensaje se expresan conjeturas, interpretaciones o deducciones, careciendo de información sobre los procesos internos de la otra persona, por lo regular, pueden empeorar las relaciones.

Algunas frases son:

Yo sé lo que te conviene, ya sé que no me crees, tú ya me entiendes, a mi jefe no le caigo bien, si quisiera ayudar, estaría aquí,

La pregunta que se realiza es

¿Cómo lo sabes?

Ejemplo.

Estructura Superficial: yo sabía que este cliente no iba a comprar

Reformulando: creo que la conducta de algunas personas, siempre el resultado es el mismo, no compran, y por eso no les doy mi completa atención.

Preguntas

¿Cuál es la actitud de este tipo de cliente?

¿Cómo sabías que este cliente no compraría?

¿Qué actitud utilizarías como vendedor para este tipo de clientes?

3.4 Equivalencia compleja:

Esto se refiere cuando dos experiencias diferentes y que no tienen relación se unen para establecer una relación en el mensaje expresado.

Por lo regular en la unión de las dos experiencias se utiliza la palabra.

Pero

La pregunta que se realiza es:

¿Quiere decir que...?

Ejemplo

Estructura superficial: no me gusta dar órdenes, pero mi profesión no me deja otra elección

Reformulando: mi profesión es muy importante (para mí) y me permite ordenar a los demás.

Preguntas:

¿quiere decir que su profesión es la causa de que usted de órdenes?

¿de qué manera se diferencia su profesión a otras?

¿algún sinónimo de la palabra ordenar?

¿Cuál le agrada a usted?

¿Cómo se sentiría usted utilizando esa palabra en su trabajo?

3.5 Presuposiciones:

Esto se refiere a las opiniones que adopta una persona sin comprobar las experiencias que las originó. Las presuposiciones una vez arraigadas en el pensamiento de la persona, limitan el potencial perceptivo y la capacidad de reacción

Ejemplo

Estructura superficial: si me tarda tanto el Sr. López como la última vez no le haré ninguna visita.

Reformulando: la última vez que visité al Sr. López me tardé demasiado tiempo y por su culpa no terminé con todos mis clientes y mi jefe me llamó la atención.

Preguntas:

¿Qué te hace pensar que el Sr. López te va a tardar en tu visita?

¿Cómo te puedes anticipar a las necesidades del Sr. López?

En resumen, el uso adecuado de la herramienta del metamodelo le permite al vendedor:

- ❖ el manejo oportuno del diálogo apropiado con cada cliente y en cada situación.
- ❖ Seguridad en conocer las necesidades exactas del cliente y lograr su satisfacción y crear la posibilidad de recomendación.
- ❖ Seguridad para llevar la relación de venta con la comunicación idónea de acuerdo a cada situación.
- ❖ Seguridad para motivar a su entorno (el área de ventas) desarrollando la unión y empatía con las personas de los departamentos corresponsables para la entrega del pedido en tiempo y en forma
- ❖ Seguridad en sí mismo para obtener los resultados de las metas mensuales

El vendedor profesional que use correctamente el metamodelo, identificará que tipo de expresiones utiliza el cliente en su lenguaje, tendrá la capacidad para saber cuáles son las necesidades “reales” de su cliente, podrá resolver todo tipo de objeción. Adquiriendo confianza, amor y respeto por su trabajo.

El poder de las palabras²

En el año de 1794 cuando un pequeño de 9 años se sometió a una intervención quirúrgica para que le extirparan un tumor, todavía no se habían descubierto los antibióticos. Louis Pasteur aún no había ilustrado a la comunidad médica sobre la necesidad de la esterilización, y la anestesia para controlar el dolor no se descubría hasta un siglo y medio después. Todo lo que se le podía ofrecer al niño era tan solo un cuento. Para ayudar a distraer su atención le narraron una historia tan fascinante que le evitó sentir algún tipo de molestia en la operación. Su nombre, Jacob Grimm y que llegó a ser un recopilador de cuentos de hadas más famoso del mundo

La palabra metáfora se usa en la PNL, de forma general, para cualquier historia, cuento, anécdota que implique el recurso de comparación. Contar historias es un arte de mucha tradición: las historias entretienen, transmiten conocimientos, señala posibilidades y potencialidades más allá de las formas normales de actuar¹⁶.

El poder de la palabra para un vendedor es de vital importancia, describirlo de forma específica sería tema de otro trabajo, a continuación, se dan algunas referencias de talleres para las personas interesadas en esta tradición oral.

La difusión cultural (unidad de vinculación artística, sede Tlatelolco*) de la Universidad Nacional Autónoma de México, ofrece al público en general, talleres de lectura en voz alta¹¹ y narración oral¹³ impartidos por profesionales que transmiten su experiencia y amor, enseñando de manera práctica, la técnica de leer o de contar una historia, utilizando los recursos de expresión pasándolos por la experiencia propia.

Son cinco los aspectos principales que se toman en consideración para la narración de una historia:

1. Texto/autor: es importante transmitir la intención fundamental de la historia
2. Mi mismo/yo: a partir de los recursos de la experiencia personal, es importante que la historia sea congruente con los valores del narrador, se aprehende la historia, dando como resultado una historia única.
3. Público: el público se involucra en la narración, puede llegar a identificarse con la historia.
4. Lugar: el lugar asignado determina los recursos que se van a utilizar
5. Circunstancias: es el contexto que marca la actitud del público

Todas las personas cuentan historias cada día, por naturaleza, el ser humano es un animal social con sentido de pertenencia, se relaciona con otros, un chisme, una anécdota, un chiste, un imprevisto, una sorpresa, una decepción, una alegría, un triunfo, un pésame.

REENCUADRE¹⁵

Los eventos ocurren, pero hasta que el individuo le da un sentido, es como tiene un significado, se relaciona con las experiencias vividas. El significado de cualquier evento depende del marco en que se situó, cuando cambia el marco, también cambia el significado.

A menudo la dificultad para aclarar los desacuerdos con otras personas se debe a que, se gira la discusión en el mismo plano y sólo se consigue distanciarse del problema en concreto.



La habilidad para reubicar actos crea una alternativa de posibilidades. El reencuadre es ver desde otro punto de vista la importancia positiva de la experiencia del evento. Cuando cambia el significado, también lo hacen las respuestas y el comportamiento de la persona hace que se encuentren formas de solución del problema en cuestión.



La persona que por razones profesionales ha de influir en otras personas, como es el caso del vendedor profesional. Requiere de la habilidad de buscar un marco positivo donde la objeción presentada por el cliente sea transformada y así provocar un cambio en la manera subjetiva de experimentarlo, la reinterpretación del contenido, es impredecible en el diálogo entre vendedor y comprador.

Reencuadrar el significado

Las frases del tipo cuando sucede” X”, reacciono con “Y”, se presupone la existencia causal entre X y Y. Cada conducta se le puede atribuir significados diferentes

El siguiente ejercicio sirve para acrecentar la capacidad de percibir la herramienta de reencuadre con exactitud. Se requiere la colaboración de otra persona, a la que llamaremos <A> y usted es .

Procedimiento:

“A” expresa una queja

“B” construye una imagen mental del contenido de la queja, sintiendo las emociones pertinentes

“B” reflexiona

¿Existe un marco más amplio donde esta conducta pudiera considerarse positiva?

¿Qué aspectos inherentes de esta situación, permanece oculto a los ojos de “A”?

¿De qué otro modo describiría exactamente la misma situación?

“B” genera mentalmente las posibilidades para describir la nueva interpretación

“B” elige la que considera la más adecuada, además, utiliza la técnica reflejo para generar sintonía.

“B” escucha de nuevo la queja de “A”

“B” ofrece su reencuadre a “A”

“B” observa los cambios en las reacciones no verbales de “A”

Ejemplo:

“A”: no alcanzo mi meta de venta del mes y mi jefe me llama la atención

“B”: tal vez sea porque tu jefe siente que tienes una gran capacidad de negociar, y lo único que busca con la llamada de atención es que desarrolles esa habilidad para el bien de todos.

Él confía en ti, ¿puedes confiar en él?

Reencuadrar el Contexto

Fuera de su contexto, ningún comportamiento es más apropiado que otro, toda conducta tiene sentido en ciertas circunstancias. Es común las frases “soy/estoy excesivamente W” que contienen una eliminación. Esta omisión induce a creer la “afirmación” es válida siempre y en cualquier momento por la falta del elemento comparativo, soy demasiado “W” comparado con “V”.

El feedback que manifiesta el cliente permite saber si la nueva interpretación ha sido aceptada, en caso de que concuerde adoptará la fisiología de compromiso. Resulta adecuado guiar al cliente a través de un proceso de búsqueda que lo lleve a buscar por sí mismo la nueva interpretación⁴, con base a sus recursos personales.

El siguiente ejercicio sirve para acrecentar la capacidad de percibir la herramienta de reencuadre con exactitud. Se requiere la colaboración de otra persona, a la que llamaremos <A> y usted es .

Procedimiento

“A” expresa una queja, de acuerdo al patrón ¡soy/estoy demasiado “W”!

“B” hace una imagen mental del contenido de la queja, permitiéndose sentir las emociones pertinentes

“B” reflexiona

¿En qué contexto la conducta que disgusta a “A” puede tener un gran valor?

De las posibilidades para describir la nueva interpretación

Elige la que “B” considera la mejor, además, utiliza la técnica reflejo para generar sintonía

“B” escucha de nuevo la queja de “A”

“B” ofrece su reencuadre

“B” observa los cambios en las reacciones no verbales de “A Ejemplo:

Ejemplo*

Cliente: estoy interesado en este producto, ¿Cuánto cuesta?

Vendedor: sólo tiene un cuestito X pesos

Cliente: me gusta, pero... temo que es demasiado caro para mi

Vendedor: Entiendo que para usted es importante obtener valor por su dinero

Vendedor: ¿es porque usted considera que el precio es excesivo? o ¿porque le preocupa que no se lo pueda permitir?

Conclusión:

Si el cliente considera que el precio es excesivo.

El vendedor manejara algún descuento o promoción.

Si el cliente considera que no se lo puede permitir.

El vendedor le ofrecerá posibilidades de financiamiento de acuerdo a su economía

*Referencia: Dilts, R., (2008). *El Poder de la Palabra, PNL*. Barcelona, España: Urano

Reencuadre en seis pasos

Esta técnica de la PNL tiene la función de que la persona identifique el propósito positivo inconsciente (recompensa secreta) de una conducta problemática o no deseada, además, apoyándola a obtener otras posibilidades de comportamiento para el mismo propósito positivo consciente con la misma facilidad, seguridad y eficacia.

Se requiere la colaboración de otra persona, a la que llamaremos <A> y usted es .

Procedimiento:

“B” pregunta si ¿tiene algún comportamiento que quisieras modificar? a “A”

“A” elige un comportamiento conflictivo X

Paso 1

“A” determina con precisión el comportamiento problemático

“B” pregunta a “A”

¿Lo que te molesta es X, específicamente, o sólo es parte del problema?

¿Te sientes molesto siempre que aparece X, o solo a veces?

¿Existe alguna situación en la que X sea una reacción adecuada?

¿En qué consiste exactamente?

Paso 2

“A” descubre el propósito positivo de la conducta

“B” cuestiona a “A”

Reflexiona acerca de si, tras ese comportamiento y sin que tú seas consciente de ello, pudiera ocultarse una intención positiva. Si la respuesta de “A” es No sé

“B” cuestiona a “A”

Si reflexionaras acerca de los propósitos positivos que una persona pudiera perseguir con este tipo de conducta, ¿Qué ideas se te ocurrirían?

Si vuelve a producirse una valoración negativa, continuar preguntando hasta dar con la intención positiva.

Paso 3

“B” guía a la disposición de otras conductas a “A”

¿Estás dispuesto a probar otros caminos que cumplan con el propósito positivo en el caso de que éstos sean seguros, fáciles y eficaces como X?

Paso 4

“A” busca estas nuevas conductas

“A” reflexiona y encuentra tres opciones alternativas que te permitan realizar tu intención positiva de una manera adecuada, segura y eficaz como X

Paso 5

“A” repara en las posibles objeciones

Ahora piensa en los posibles inconvenientes que pueden encerrar las nuevas opciones.

Si surgen algunos:

Modifica las opciones hasta que queden libres de objeciones

Paso 6

“A” Asume la responsabilidad

¿Te sientes capaz de comprobar si funcionan las opciones que acabas de elaborar?

¿Crees que darán resultado?

Los “críticos” son considerados a menudo como las personas más difíciles de tratar dentro de una conversación, por causa de su aparente negatividad y su tendencia a encontrar problemas en las ideas y sugerencias de otros. En el nivel lingüístico, uno de los problemas principales consiste en que suelen ser expresadas en forma de juicios negativos generalizados.

De este modo la crítica suele conducir a la polarización, a la pérdida de sintonía y finalmente al conflicto, si la persona no se muestra de acuerdo con la crítica.

A pesar de todo ello, es importante no perder de vista que el comportamiento crítico, como cualquier otro, está motivado por su correspondiente intención positiva.

Un crítico eficaz realiza un análisis del plan para tratar de detectar que es lo que podría salir mal y como podría ser evitado. Los críticos descubren “lagunas”, consideran desde la lógica lo que podría pasar si se presentan problemas. Cuando una crítica es transformada en pregunta, se ofrece la posibilidad de entrar en los detalles del plan. Se tratan de preguntas principalmente del ¿cómo?

Ejemplo.

Afirmación: esto es demasiado caro

Reformulando: ¿cómo vamos a costearlo?

En resumen, el uso adecuado del *recuadre* le permite al vendedor desarrollar:

- ❖ Capacidad para negociar, identificando de forma oportuna las objeciones del cliente
- ❖ Satisfacer de forma oportuna al cliente, incrementando de forma regular su cartera de clientes.
- ❖ Adquirir la confianza para darle seguimiento oportuno al cliente
- ❖ Adquirir seguridad para alcanzar la meta mensual de ventas
- ❖ Adquirir un sentido de bienestar por realizar con congruencia su labor

El vendedor profesional podrá identificar la intención positiva de alguna actitud negativa por parte del cliente o de su entorno, así como cuál es la ganancia secundaria de tal comportamiento.

Conclusiones:

¡Si lo analizas te paralizas!

A través de los últimos años “la búsqueda de la excelencia” se ha desarrollado de manera progresiva y armónica, que el conocimiento que tan sólo era para unos pocos ahora es para el público en general.

Por lo general dependiendo del tipo de mercado son las características que requiere el vendedor, sin embargo, el profesional de las ventas es un buscador de la excelencia, que además de tener:

- Conocimiento del mercado
- Conocimiento del producto
- Conocimiento de las relaciones humanas
- Conocimiento de las técnicas de ventas
- Conocimiento de las técnicas del cierre.

Es de vital importancia que pueda distinguir las creencias, la autoestima, la motivación, el plan de vida y carrera de sus clientes y su entorno del mismo, es decir, se convierte en un observador preciso.

Los seres humanos nos expresamos por medio del lenguaje, además el lenguaje es acción, el lenguaje genera, el lenguaje decreta, el lenguaje es vida

Las 5's de Kaizen, la calibración, el rapport, el metamodelo y el reencuadre son herramientas que en su conjunto le permite al profesional, tener la capacidad de hacer “acción” el lenguaje que utilice para el beneficio de él y de su entorno, transformando en congruencia sus capacidades y creencias, dándole un sentido de vida.

De manera personal he vivido que permitiéndome modificar el reencuadre de algunas de mis creencias limitantes, en automático mis capacidades con respecto a esa creencia se desarrollaron generando un objetivo, a su vez mi comportamiento que condicionaba mi capacidad se modificó beneficiando mi entorno, en mis relaciones personales,

BIBLIOGRAFIA

1. Boom, M., (2010). Reparando el Cerebro. D.F., México: Trillas
2. Burns, W., (2003). El empleo de metáforas en psicoterapia. Barcelona, España: Masson
3. Carrión López, S. A., (2001). Programación Neurolingüística. Barcelona, España: Obelisco
4. Cox, J., Stevens, H., (2002). El hombre que quiso vender la rueda. Barcelona, España: plaza Janes
5. Del Rio, J., (2006). El pensamiento: modulo I. D.F., México: Instituto de Aplicación Mental
6. Dilts, R., (2008). El Poder de la Palabra, PNL. Barcelona, España: Urano
7. Echeverría, R., (2008). Actos de Lenguaje, la escucha. D.F., México: Comunicación Noreste LTDA
8. Echeverría, R., (2008). Ontología del Lenguaje. Buenos Aires, Argentina: Granica
9. Fernández, J., (2014). Diccionario Real Academia Española, rae. www.rae.es
10. González, J., (2016). Diplomado en ventas profesionales. Facultad de Química UNAM. D.F., México
11. Grinder, J., Bandler, R., (1998). La estructura de la magia volumen 1. Santiago, Chile: cuatro vientos

12. Grinder, J., Bandler, R., (1999). Trance fórmate: curso práctico de hipnosis y comunicación. Madrid, España: Gaia ediciones
13. IBBY, (2016). Taller de abuelos lectores y cuentacuentos 12ava generación. Unidad de vinculación artística UVA. Tlatelolco, México
14. Maturana, H., Varela, F., (2008). De máquinas a seres vivos. Santiago, Chile: editorial universitaria
15. Mohl, A., (2010). El aprendiz de brujo. Barcelona, España: Sirio
16. O' Connor, J., Seymour, J., (2012). Introducción a la PNL. Barcelona, España: Urano
17. Palacios, M., (2006). Las 5s de Kaizen y liderazgo. Tesina: Facultad de Química. UNAM
18. Rodríguez, S., (2014). Evolución histórica de las ventas. Prezi. www.prezi.com
19. Romero, M., (2016). Taller el gozo de contar cuentos. Unidad de vinculación artística UVA. Tlatelolco, México
20. Rosen, S., (2006). Mi voz irá contigo. D.F, México: Paidós

