



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**FUNDAMENTOS DE COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA MEJORAR
COMPETENCIAS EN VENTAS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

PRESENTA:

JESÚS GONZÁLEZ GUTIÉRREZ



CIUDAD DE MÉXICO

AÑO 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



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: LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA

VOCAL: MINERVA BEATRIZ VÁZQUEZ SÁNCHEZ

SECRETARIO: GIOVANA VILMA ACOSTA GUTIÉRREZ

1er. SUPLENTE: MARÍA DEL ROSARIO MARTINEZ SANCHEZ

2° SUPLENTE: TAMARA ARIZBE VIRGILIO SÁNCHEZ

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

FACULTAD DE QUÍMICA, UNAM.

ASESOR DEL TEMA:

LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA

SUSTENTANTE:

JESÚS GONZÁLEZ GUTIÉRREZ

Índice

	Página
Introducción	1
Capítulo 1. Competencias en ventas	3
1.1 Conciencia de uno mismo.....	4
1.2 Optimismo.....	5
1.3 Comprender a los demás.....	7
1.3.1 La escucha.....	8
1.4 Orientación hacia el servicio.....	10
1.4.1 Características y beneficios.....	11
1.4.2 Análisis de las necesidades del comprador.....	12
1.5 Influencia.....	15
1.5.1 Control de la impresión.....	16
1.5.2 Motivación de compra.....	17
1.5.3 Énfasis en la información relevante.....	17
1.5.4 El fracaso en convencer.....	18
1.6 El manejo de desacuerdos.....	18
1.6.1 Papel de las objeciones en la venta.....	20
1.6.2 Objeciones más comunes.....	20
Capítulo 2. Fundamentos de comunicación	22
2.1 Los hallazgos de Mehrabian.....	24
2.2 Comunicación verbal.....	25
2.2.1 Los sistemas de representación sensorial.....	26
2.3 Comunicación no verbal.....	30
2.3.1 Uso del cuerpo.....	31
2.3.2 Uso de la voz.....	44

2.3.3	Uso del espacio.....	45
2.3.4	Uso de la presentación.....	46
2.4	Fisiologías y la programación neurolingüística.....	47
Capítulo 3.	Técnicas de programación neurolingüística	49
3.1	Submodalidades de los sistemas representacionales.....	50
3.1.1	Modificar submodalidades visuales.....	55
3.1.2	Modificar submodalidades auditivas.....	56
3.1.3	Modificar un credo.....	57
3.2	La técnica del anclaje.....	62
3.2.1	Procedimiento para realizar un autoanclaje.....	63
3.3	Calibración.....	65
3.4	La técnica del reflejo.....	67
3.4.1	Reflejar el tono de voz o ritmo.....	68
3.4.2	Reflejar el ritmo de respiración.....	68
3.4.3	Reflejar la postura corporal y los gestos.....	68
3.5	Trabajar con estrategias.....	69
3.5.1	Analizar una estrategia.....	72
3.5.2	Evocar una estrategia.....	73
3.6	Criterios.....	74
3.7	La técnica del reencuadre.....	76
3.7.1	Obtener de afirmaciones positivas a partir de intenciones positivas.....	77
3.7.2	Convertir las críticas en preguntas.....	78
3.7.3	El patrón de redefinición.....	79
	Conclusiones y recomendaciones.....	81
	Bibliografía.....	84

Listado de figuras

Página

Figura 1. Postura de muestra de interés.....	37
Figura 2. Postura de aburrimiento.....	38
Figura 3. Postura defensiva.....	38
Figura 4. Postura de satisfacción o superioridad.....	39
Figura 5. Gesto de evaluación.....	39
Figura 6. Gesto de nerviosismo.....	40
Figura 7. Movimientos oculares del sistema representacional visual.....	41
Figura 8. Movimientos oculares del sistema representacional auditivo.....	42
Figura 8. Movimientos oculares del sistema representacional kinestésico y digital auditivo.....	42
Figura 9. Tipos de mirada.....	43

Listado de tablas

	Página
Tabla 1. Palabras y frases característicos de sistemas representativos.....	28
Tabla 2. Submodalidades visuales y preguntas para precisarlas.	51
Tabla 3. Submodalidades auditivas y preguntas para precisarlas.....	53
Tabla 4. Submodalidades kinestésicas y preguntas para precisarlas.....	53

Introducción

Cualquiera que sea el oficio que realiza una persona, sin duda implica hacer algún tipo de venta. Quizá tenga que venderle a su jefe la idea de ascenderlo; o a su gerente, la de darle tal o cual proyecto; o a sus compañeros de trabajo, la de colaborar con sus sugerencias. “Siempre que una persona trata de persuadir a otra para que vea su punto de vista, está vendiendo” (Nelson Robert, 2005, pág. XIII). Por lo tanto, si una persona se vuelve más hábil en el arte de las ventas, puede lograr un mayor nivel de éxito en todo lo que hace.

El siguiente estudio tiene como principal objetivo; hacer la revisión de algunos fundamentos de comunicación, patrones y técnicas de Programación Neurolingüística que pueden ser implementadas para mejorar o en su defecto desarrollar competencias específicas en ventas -conciencia de uno mismo, optimismo, influencia, son algunos ejemplos-.

En la primera parte de este trabajo, se explican varias de las competencias que exhiben los vendedores exitosos, esto de acuerdo con investigaciones realizadas por el psicólogo Norteamericano Daniel Goleman (2005) y presentadas en su obra “La práctica de la inteligencia emocional”. Dentro de estas competencias destaca la orientación hacia el servicio, la cual se fundamenta en formular preguntas que permitan descubrir los principales motivos de compra de un prospecto. Otro ejemplo es la competencia en el manejo de objeciones, que se basa en la habilidad para tratar y superar desacuerdos.

En la segunda parte de este trabajo se ofrece la descripción de algunos fundamentos de comunicación, conceptos básicos que pretenden dar un mejor entendimiento de lo que es la comunicación y la relación que mantiene con las ventas. Mas detalladamente, se abordan algunos aspectos específicos de la comunicación no verbal, ya que, la habilidad en el manejo de la comunicación no verbal constituye el fundamento táctico de la empatía y el comportamiento asertivo, el carisma, la persuasión. Goleman (2005) señala que actualmente, su dominio es una herramienta que vendedores, gerentes y directores de empresas -entre otros profesionales- aplican en

sus prácticas cotidianas. En adición, en este capítulo se revisan algunos conceptos claves de la lingüística. Entendiéndose por lingüística no sólo la formulación de palabras, sino también el estado mental del receptor, pues “se ha demostrado, que al igual que los distintos colores afectan al estado de ánimo, unas pautas lingüísticas específicas, un vocabulario determinado y una concreta forma de hablar pueden modificar el estado emocional del oyente brindando una mejor sintonización” (Mahony, 2009, pág. 19).

En la tercera parte se presentan algunos patrones y técnicas de Programación Neurolingüística los cuales tienen una importancia fundamental en el desarrollo de habilidades en ventas, esto según algunos autores reconocidos en el área. De igual manera, en este capítulo se ofrecen ejercicios que pretenden ayudar a desarrollar cualidades básicas de autoconfianza, optimismo y actitud mental positiva.

Por último, se espera que el conocimiento acerca de ventas, pueda beneficiar a profesionales de la industria química inmersos en la comercialización, impulsándolos a ganar un mayor entendimiento en las relaciones humanas, mejorando sus competencias de comunicación, e incrementando el éxito de sus actividades laborales. Pues, al igual que cualquier otra profesión, el proceso de ventas puede enseñarse, aprenderse, practicarse y, con el tiempo, dominarse. “Hoy en día existen personas en todas las profesiones que “se venden” por menos de lo que valen sólo porque no saben cómo venderse. Muchos trabajan y reciben el salario mínimo a pesar de tener un potencial máximo” (Nelson Robert, 2005, pág. xvii).

Capítulo 1

Competencias en ventas

En un estudio realizado en 1973 por el Dr. McClelland para la universidad de Harvard, este define una competencia como: una característica individual o un grupo de hábitos que llevan a un desempeño laboral sobresaliente o más eficaz, en otras palabras, una habilidad que incrementa el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en su profesión.

“Las competencias de personas exitosas han sido identificadas a través de los años por medio de entrevistas, encuestas e investigación exhaustiva” (Tracy, 2005, pág. 24). A partir ellas, se han inferido dos cosas importantes:

- Primero, nadie nace con todas estas competencias.
- Segundo, todas estas competencias pueden ser aprendidas y desarrolladas.

De acuerdo con Goleman (2005), algunas de las competencias que caracterizan a un profesional exitoso en las ventas son las siguientes:

- **Conciencia de uno mismo:** Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- **Optimismo:** Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- **Comprensión de los demás:** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interés activamente por las cosas que les preocupan.
- **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Influencia:** Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- **Manejo de objeciones:** Capacidad de resolver desacuerdos.

1.1 Conciencia de uno mismo

“La conciencia de uno mismo, puede explicarse como la observación continua a los propios estados internos” (Goleman, 2005, pág. 35).

En situaciones donde las emociones son turbulentas, como es el caso del enojo o el enfado, la observación de uno mismo faculta la toma de conciencia objetiva sobre los sentimientos apasionados y tumultuosos. En otras palabras, compone una especie de paso hacia atrás que permite distanciarse de la experiencia y ubicarse en una corriente paralela de conciencia, y así, evitar introducirse por completo en lo que está sucediendo y extraviarse en ello.

Tomando como referencia la perspectiva de los psicólogos Norteamericanos John Mayer y Peter Salovey, pioneros en la teoría de la inteligencia emocional, ser consciente de uno mismo significa ser consciente de nuestros estados de ánimo y de los pensamientos que tenemos acerca de ellos (Salovey P. y Mayer J, 1990). Ser consciente de uno mismo, en pocas palabras, es estar al pendiente a los estados internos sin reaccionar ante ellos y sin juzgarlos.

A pesar de que exista una diferencia lógica entre ser consciente de los sentimientos e intentar modificarlos, John Mayer ha revelado que, para todo propósito práctico, ambas cuestiones van de la mano y que tomar conciencia de un estado de ánimo negativo implica también el intento de desligarse de él (Mayer J. y Stevens, A., 1993).

La persona consciente de sí misma es una persona cuya claridad emocional impregna todas las dimensiones de su personalidad; es una persona autónoma y segura de sus propias fronteras; es una persona psicológicamente saludable que tiende a poseer una visión positiva de la vida; es una persona que, cuando cae en un estado de ánimo negativo, no le da vueltas obsesivamente y, en consecuencia, no tarda en salir de él (Goleman, 2005, pág. 36). Su atención, en consecuencia, le auxilia a controlar sus emociones.

1.2 Optimismo

Las personas dotadas de esta competencia poseen las siguientes cualidades:

- Persisten en alcanzar sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten.
- Actúan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso.
- Consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales.

El optimismo simboliza tener una fuerte expectativa de que, en general, las cosas irán bien a pesar de los reveses y de las frustraciones. Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, “el optimismo es una actitud que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades” (Goleman, 2005, pág. 61). Y al igual que sucede con la esperanza, el optimismo -siempre y cuando se trate de un optimismo realista¹ (porque el optimismo ingenuo puede llegar a ser desastroso)- tiene grandes beneficios.

El psicólogo Norteamericano Martin Seligman (1991) define al optimismo en función de la manera en que las personas se explican a sí mismas sus éxitos y sus fracasos. Los optimistas estiman que los fracasos son consecuencia de algo que puede cambiarse y, así, en la siguiente oportunidad en la que desafíen una situación parecida pueden llegar a triunfar. Los pesimistas, por el contrario, se culpan de sus fracasos, asignándolos a alguna característica estable que se sienten incapaces de cambiar (Seligman M., 1991). Indiscutiblemente estas explicaciones tienen consecuencias muy profundas en la forma en que las personas hacen frente a la vida. Ante un despido, por ejemplo, los optimistas tienden a responder de una forma activa y esperanzada, confeccionando un plan de acción o buscando ayuda y sugerencias porque consideran que los contratiempos no son irremediables y pueden ser modificados. Los pesimistas,

¹ Optimismo realista frente a optimismo ingenuo: véase, por ejemplo, Carol Whalen et al., “Optimism in Children’s Judgments of Health and Environmental Risks”, in *Health Psychology*, (1994).

por otra parte, consideran que los contratiempos constituyen algo irremediable y reaccionan ante la adversidad asumiendo que no hay nada que ellos puedan realizar para que las cosas salgan mejor la siguiente ocasión y, por consiguiente, no realizan ninguna acción para cambiar el problema. Para ellos, los problemas se deben a algún déficit personal con el que siempre tendrán que contar.

“El optimismo constituye un factor esencial para alcanzar el éxito en las ventas” (Goleman, 2005, pág. 61). Para un vendedor, cada rechazo constituye una pequeña derrota, y la reacción a ese fracaso determina en gran medida la motivación que poseerá para continuar con su actividad. “En la medida que los rechazos se incrementan, la moral disminuye, haciendo cada vez más complicado llevar a cabo la siguiente presentación de venta” (Goleman, 2005, pág. 61). Estos rechazos son especialmente difíciles de aceptar para un pesimista, quien los entiende con el significado de: <<soy un fracaso; nunca llegaré a ser un buen vendedor>>, una interpretación que, con toda certeza, despierta la apatía y el derrotismo. Ante esta situación, en cambio, los optimistas se dicen: <<estoy utilizando un abordaje incorrecto>> o <<esa última persona se encontraba de mal humor>> y, de esta manera, al considerar que el fracaso no depende de una deficiencia en sí mismos sino de algo que reside en la situación, pueden modificar su enfoque la próxima presentación. Es de esta manera que el equipaje mental de los pesimistas les guía a la desesperación mientras que el de los optimistas reactiva su esperanza.

El optimismo al igual que la impotencia y la desesperación puede aprenderse, practicarse y desarrollarse. Detrás del optimismo existe lo que los psicólogos denominan autoeficacia, la creencia de que uno tiene el control de los eventos de su vida y puede hacer frente a las dificultades en la medida en que aparezcan (Goleman, 2005, pág. 61).

Del resultado de una entrevista realizada por Goleman a Albert Bandura, un psicólogo de la Universidad de Stanford que se ha dedicado a investigar el tema de la autoeficacia, este resume estupendamente este punto de la siguiente forma:

Las creencias de las personas sobre sus propias habilidades tienen un profundo efecto sobre éstas. La habilidad no es un atributo fijo, sino que, en este sentido, existe una extraordinaria variabilidad. Las personas que se sienten eficaces se recuperan prontamente de los fracasos y no se preocupan tanto por el hecho de que las cosas puedan salir mal, sino que se aproximan a ellas buscando el modo de manejarlas (Goleman, 2005, pág. 61).

1.3 Comprender a los demás

Las personas dotadas de esta competencia poseen las siguientes cualidades:

- Permanecen atentas a las señales emocionales y escuchan bien.
- Son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás.
- Ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.

La empatía es un factor esencial para alcanzar la excelencia en todas aquellas profesiones que precisan de una interpretación exacta de los sentimientos de las personas, desde el mundo de las ventas hasta el del consultorio, la psicoterapia, la medicina y el liderazgo (Goleman, 2005).

1.3.1 La escucha

“La escucha es un elemento primordial de la empatía y resulta esencial para el éxito en el mundo laboral” (Goleman, 2005, pág. 89).

“Una perspectiva ingeniosa de las ventas considera que la función del vendedor consiste en saber escuchar, entender lo que el cliente necesita y encontrar un modo de satisfacer sus necesidades” (Goleman, 2005, pág. 90).

De acuerdo con el orador motivacional Brian Tracy, la escucha representa una variedad de beneficios a la hora de realizar una venta. Un breve resumen de algunos de ellos son los siguientes:

- I. “En primer lugar, escuchar genera confianza. No hay manera más ágil para que una persona adquiriera la confianza de su interlocutor que escuchar profunda y atentamente lo que la otra persona tiene que decir” (Tracy, 1997, pág. 138).
- II. “En segundo lugar, escuchar disminuye la resistencia a la compra. Disminuye la tensión y la tendencia a defenderse por parte de los compradores” (Tracy, 1997, pág. 139).
- III. “En tercer lugar, escuchar genera autoestima. Cuando se escucha atenta y profundamente a otra persona y se manifiesta que se tiene en consideración lo que esa persona está diciendo, su sentimiento de valor personal se incrementa.” (Tracy, 1997, pág. 139).
- IV. “En cuarto lugar, escuchar genera carácter y autodisciplina. Se requiere maestría y autocontrol para mantenerse centrado en las palabras y en los significados de lo que el interlocutor pretende decir, cuando responde a preguntas o explica su situación” (Tracy, 1997, pág. 140).

Sin lugar a dudas, un componente esencial para el éxito en las ventas es el saber escuchar. Así mismo, la capacidad y la habilidad para escuchar bien son algo invaluable para el éxito en las relaciones humanas.

Con respecto a las habilidades para escuchar, que un buen vendedor práctica, se destacan las siguientes cuatro:

- I. “La primera habilidad consiste en escuchar atentamente. Las personas con esta habilidad utilizan una estrategia que consiste básicamente en; inclinarse hacia su interlocutor y mirarlo directamente, centrando su atención en la cara, boca y ojos” (Tracy, 1997, pág. 141).

- II. “La segunda habilidad consiste básicamente en tomarse una pausa antes de responder. Las personas con esta habilidad evitan comenzar a hablar con la primera cosa que les viene a la mente, en lugar de eso, se toman unos tres segundos de pausa, tranquilamente, antes de proceder a responder” (Tracy, 1997, pág. 141).

La pausa antes de empezar a hablar tiene dos efectos positivos concretos:

1. “Se evita interrumpir al interlocutor, si este ha detenido su exposición para redefinir sus pensamientos” (Tracy, 1997, pág. 141).
 2. “Una persona puede escuchar realmente lo que el interlocutor intenta comunicar, puesto que gracias a esta pausa tiene la oportunidad de procesar las palabras durante unos segundos en la mente” (Tracy, 1997, pág. 141).
- III. “La tercera habilidad consiste en efectuar preguntas para clarificar las dudas. Hay que mencionar que, además, en ocasiones los interlocutores pueden decir cosas que están sujetas a malas interpretaciones” (Tracy, 1997, pág. 142). Un ejemplo de las preguntas que normalmente se pueden utilizar son: ¿Qué quiere decir?, o bien, ¿Qué quiere decir exactamente? Este tipo de preguntas se pueden emplear prácticamente después de cualquier afirmación realizada por una persona.
 - IV. “La cuarta habilidad consiste en parafrasear lo que el interlocutor ha dicho, devolviendo el mensaje en las palabras que se han entendido.” (Tracy, 1997, pág. 143).

Dicho brevemente la escuchar de forma activa y sincera conduce a facilitar las ventas.

1.4 Orientación hacia el servicio

Las personas dotadas de esta competencia poseen las siguientes cualidades:

- Comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios.
- Buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

“En las ventas es estratégico considerar que, la venta no es el objetivo primario de la relación, sino un subproducto natural del intento de satisfacer las necesidades del cliente” (Goleman, 2005, pág. 96).

En el mundo actual todas las personas tienen clientes, ya se trate de alguien que precise de sus servicios profesionales o de un camarada que requiere apoyo. “Los vendedores más destacados son aquéllos que coordinan la convicción con la capacidad de asumir el punto de vista de su cliente, y así orientarles hacia las opciones que permitan satisfacer sus mutuas necesidades” (Goleman, 2005, pág. 96).

Hoy en día los vendedores más destacables tratan de empatizar con sus clientes desde el inicio mismo de la interacción, tratando de comprender su punto de vista, sintonizar con sus necesidades, percatarse de sus signos de incomodidad y buscar el modo de manifestar abiertamente su empatía antes de continuar adelante (Goleman, 2005, pág. 97).

1.4.1 Características y benéficos

“Una buena forma de hablar a las motivaciones de las personas es en función de los beneficios que obtendrán. Es así que, la gente nunca compra un producto sin más; compra el sentimiento de satisfacción que creen que les proporcionará” (Tracy, 1997, pág. 206). El atractivo de la situación deseada radica en las buenas sensaciones de satisfacción, seguridad o autoestima que la acompañan. Por ejemplo, las pólizas de seguros dan sensación de seguridad; un

coche proporciona una sensación de éxito y valía personal; un producto caro de prestigio.

De acuerdo con Luna (2013), “al cliente se le puede hablar de características, ventajas o beneficios, pero solo los beneficios le motivarán hacia la propuesta que se le plantee. Los clientes compran beneficios, el resultado de resolver los problemas personales y de negocios” (pág. 79). “Esta es sin duda la razón por la que se suele escuchar, que la gente no compra productos, sino soluciones a sus problemas. No compra servicios, sino formas de obtener sus metas” (Tracy, 1997, pág. 206). Los compradores no se deciden por las características de los productos o los servicios sino por aquellas soluciones que les permitan mejorar en función de lo que han previsto que van a disfrutar en sus vidas y en su trabajo como resultado de las características de lo que adquieren.

De acuerdo con Luna (2013) las características, ventajas y beneficios se definen de la manera siguiente:

- Características: Son las peculiaridades del producto, lo que es.
- Ventajas: Son el resultado de las características, es decir, aquello que hace el producto.
- Beneficios: El provecho que obtiene el cliente al satisfacer sus necesidades

La parte creativa e innovadora de la profesión de vendedor consiste en crear vínculos entre las necesidades identificadas, las características del producto y los beneficios que el cliente obtendrá. “La clave es ir combinando beneficios - que son lo que realmente estimula el deseo de compra del cliente-, con características que cuanto más objetivas y medibles, mejor, ya que así darán mayor credibilidad a ese beneficio” (Luna, 2013, pág. 183).

1.4.2 Análisis de las necesidades del comprador

Una de las herramientas que los vendedores utilizan para detectar las necesidades de compra de un cliente son las preguntas. Las preguntas permiten descubrir información valiosa para llevar a cabo la venta. Si las preguntas son lógicas, ordenadas y secuenciales, como resultado el interlocutor obtendrá el producto o servicio que requiere.

Para ilustrar mejor, las preguntas:

- Ayudan a cualificar e identificar a los interlocutores.
- Ayudan a comprender la situación actual del cliente.
- Favorecen la comunicación fluida entre comprador y vendedor.
- Ayudan a comprender el proceso por el cual un cliente toma decisiones.
- Ayudan a mantener el interés del cliente, pueden motivar y estimular a cambios de opinión o actitud hacia un producto.
- Ayudan a llegar a conclusiones que facilitan y lleven al cierre de la venta.

Tipos de preguntas

Fundamentalmente, existen dos clases de preguntas que un vendedor puede emplear para iniciar una presentación de ventas, para detectar la información que se necesita para vender eficazmente, para responder a objeciones, o para entrar en acción.

La primera y más común es la pregunta con respuesta abierta, es decir, el tipo de pregunta que no se puede responder con un sí o un no, “con estas preguntas un vendedor puede de manera sutil mantener la dirección y el control de una conversación de ventas” (Tracy, 1997, pág. 220). Las preguntas con respuesta abierta suelen comenzar con las palabras: <<qué, cuando, donde, quien, como>>, una pregunta precedida por una de estas palabras requiere una

amplia respuesta, lo que le brinda a un vendedor la posibilidad de saber algo más para efectuar una presentación de ventas efectiva. Dicho de otra manera, “las preguntas abiertas necesitan respuestas más largas, lo que conduce a una oportunidad para escuchar y construir lazos de confianza más estrechos entre el vendedor y su comprador potencial” (Tracy, 1997, pág. 220).

Algunos ejemplos de pregunta abierta pueden ser: ¿Durante cuánto tiempo ha empleado este producto?, ¿Cuándo comenzó la producción en esta área de actividad?, ¿Dónde están experimentando el mayor número de problemas con este servicio?, ¿Por qué lo están haciendo de esta forma?

La segunda clase de pregunta es la pregunta de respuesta cerrada, es decir, el tipo de pregunta que se responde con un sí o con un no. Las preguntas cerradas suelen ser utilizadas por un vendedor “cuando desea estrechar la conversación y obtener respuestas específicas que conduzcan a una conclusión o a un compromiso” (Tracy, 1997, pág. 220).

Algunos ejemplos pueden ser: ¿Está usted considerando la posibilidad de cambiar de proveedor para este producto?, ¿Este es el producto que estaba buscando?, ¿Le gusta lo que le he mostrado?, ¿Tiene sentido para usted lo que le he dicho hasta ahora?

Un ejemplo del uso estratégico de preguntas abiertas, durante una venta, es la secuencia de preguntas propuesta en el método SPIN, presentado por Neil Rackham en 1988.

Para hacer explícitas las necesidades de un cliente, el método SPIN propone realizar cuatro tipos de preguntas, en el siguiente orden: situación, problema, implicación, necesidades. Debe enfatizarse que como menciona el autor Rackham no se trata de una secuencia rígida, es decir, no es necesario hacer todos los tipos de preguntas.

- I. **Situación.** Son preguntas que recogen hechos, información y datos de referencia sobre la situación existente del cliente o prospecto.

Ejemplos de preguntas situación son: ¿Cuánto tiempo llevan operando en este mercado?, ¿Cuál cree que es su mayor fortaleza? ¿Debilidades?, ¿Qué es lo que sus clientes valoran más de su empresa?, ¿Dónde tienen una ventaja competitiva?, ¿Cuáles son las reclamaciones más frecuentes de sus clientes?

- II. **Problemas.** Exploran los problemas, dificultades e insatisfacciones en las áreas donde el producto del vendedor puede ayudar.

Ejemplos de preguntas problemas son: ¿Están alcanzando sus objetivos?, ¿Cuáles son las mayores desventajas de (producto/servicio) que usan actualmente?, ¿En qué le gustaría mejorar?, ¿Qué están haciendo sus competidores que usted también debería estar haciendo ahora mismo?

- III. **Implicación.** Este tipo de preguntas hacen aflorar las consecuencias de los problemas anteriores, lo que ayuda al cliente a entender la gravedad del asunto.

Ejemplos de preguntas implicación son: Si este problema no es resuelto, ¿Cuáles serían las consecuencias?, ¿Cómo está tratando de resolver este problema hoy?, ¿Cuál es su estimación de lo que este problema le está costando actualmente?

- IV. **Necesidades/Beneficios.** Buscan que el cliente exprese en sus propios términos cuáles son los beneficios que la solución que se le presenta podría ofrecerle.

Ejemplos de preguntas necesidades/beneficios son: ¿Qué beneficios supondría para ustedes el poder solucionar este problema?, ¿Qué le gustaría lograr?

En resumen, las preguntas bien estructuradas son poderosas herramientas en el proceso de venta. Cuanto mejor se planteen y mayor uso se haga de ellas más competente se mostrará el vendedor frente a su interlocutor.

1.5 Influencia

Las personas dotadas de esta competencia poseen las siguientes cualidades:

- Son muy persuasivas.
- Recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio.

“Las personas diestras en el arte de la influencia son capaz de percibir las reacciones de quienes escuchan, su mensaje e incluso de anticiparse a ellas, además, tienen la capacidad de conducir adecuadamente a una persona hacia la meta que inicialmente se plantean” (Goleman, 2005, pág. 61).

Los buenos vendedores son capaces de advertir cuáles serán las cuestiones que acabarán persuadiendo a las personas encargadas de tomar las decisiones, dado que, en ciertas ocasiones las razones que se tienen en el momento de compra no son insuficientes. Es en estas situaciones en las cuales resulta fundamental para el vendedor captar el momento en que debe renunciar a los argumentos lógicos y apelar a cuestiones más emocionales.

Un par de estrategias empleadas por los vendedores son el control de la impresión que suscitan en los demás y el énfasis en la información relevante.

1.5.1 Control de la impresión

“Las impresiones y las imágenes que se forman los interlocutores de una personan son un medio para que consiga sus objetivos” (Miles, 2011, pág. 169), como una oferta de trabajo o ser elegido para un determinado puesto.

Las muestras no verbales estratégicas son una parte importante de la creación de una impresión positiva. La comunicación no verbal puede servir para “modificar los sentimientos y los pensamientos, y lo que es más importante, las conductas de otras personas” (Miles, 2011, pág. 169). Cabe mencionar que, una persona puede gestionar de forma consciente sus propias conductas verbales y no verbales. Sin embargo, “cuando las personas intentan microgestionar su conducta, esta suele resultar menos espontánea y natural, lo que puede producir impresiones desfavorables” (Miles, 2011, pág. 170).

Otro elemento importante que influye en la formación de una imagen positiva en la mente del interlocutor es la forma de vestir, “esto es así ya que en la mayoría de los casos la ropa cubre el 95% del cuerpo. Sin embargo, puede variar según las circunstancias” (Tracy, 1997, pág. 237). “La gente suele estar más relajada cuando trata con personas que se le asemejan en su forma de actuar, y que visten de forma parecida a ellas” (Tracy, 1997, pág. 221). Por ejemplo, si un vendedor está atendiendo a una firma de abogados, debería vestir muy conservador, llevar colores oscuros y pastel claros. Debería actuar reservadamente y conteniendo sus impulsos, de esta manera conseguiría que sus interlocutores se sientan más cómodos expresando sus necesidades, y abiertos a aceptar recomendaciones.

Para simplificar, las personas no solo deben gestionar su apariencia y su conducta para crear una imagen deseada, también tienen que ser sensibles con respecto a las reacciones de sus interlocutores entre sus actuaciones. Dicho de otra manera, la gestión de las impresiones requiere no solo poner el adecuado

repertorio conductual sino también la capacidad de interpretar al interlocutor y saber cuándo se deben realizar ajustes en la rutina conductual.

1.5.2 Motivación de compra

“Los dos elementos de motivación más importantes son; el deseo de placer y el temor a perder. Todas las decisiones de compras quedan motivadas por el uno o el otro” (Tracy, 1997, pág. 209).

El trabajo de un vendedor consiste, en despertar sensaciones positivas y evitar sensaciones negativas, excepto cuando ello sirva, específicamente, para determinado propósito. “En ocasiones los vendedores despiertan sensaciones negativas para ilustrar lo que puede ocurrir si no se compra el producto o servicio, y a continuación despiertan sensaciones positivas para ilustrar los beneficios de lo que se está vendiendo” (Tracy, 1997, pág. 210).

Debido a que todas las decisiones de compra tienen un componente emocional, una de las actividades que debe realizar un vendedor durante una conversación de ventas es determinar los factores emocionales, que pueden posiblemente influir en el comportamiento de un comprador potencial. Las herramientas en las que se apoya son las preguntas hábiles y la escucha cuidadosa de las respuestas.

1.5.3 Énfasis en la información relevante

“El comprador suele revelar sus verdaderas emociones o intenciones gracias al uso de palabras de alto contenido emocional” (Tracy, 1997, pág. 210).

“Las palabras como nuevo, mejor y mejorado se hallan entre las más poderosas que se pueden emplear en la venta de cualquier producto o servicio” (Tracy, 1997, pág. 205), estas palabras suelen ser “elementos imperceptibles al instante para el consiente de una persona, pero van filtrándose en su

subconsciente” (Luna, 2013, pág. 165). Y en general suelen ser adjetivos descriptivos que muestran las características del producto.

1.5.4 El fracaso en convencer

Las personas que confían excesivamente en los efectos persuasivos de ayudas tales como la presentación muy elaborada o el uso de análisis estadísticos minuciosos también pueden estar malgastando una oportunidad. En ocasiones las personas no consideran que por más brillante que sea su presentación, tengan la tarea de tener en cuenta la “temperatura emocional” de su auditorio, pues de no hacerlo, no conseguirán despertar sus emociones. “Sin una comprensión precisa de la manera en cómo el auditorio interpreta una determinada idea, esta idea correrá el peligro de caer en oídos sordos, indiferentes o, lo que todavía es peor, hostiles” (Goleman, 2005, pág. 108).

“Todo nuestro resplandor intelectual palidecerá si no sabemos ser persuasivos, algo especialmente cierto en campos como la ingeniería y la ciencia” (Goleman, 2005, pág. 108).

De acuerdo con Goleman, los signos de una pobre capacidad de persuasión son los siguientes:

- Excesiva confianza en estrategias habituales en lugar de ajustarse a las más adecuada en el momento.
- Obsesionarse en la defensa de un punto de vista, ignorando todo feedback que se le oponga.
- Ser ignorado o no despertar el interés.

1.6 El manejo de objeciones

Las personas dotadas de esta competencia poseen las siguientes cualidades:

- Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.

“A menudo las personas expresan sus objeciones de un producto en forma de críticas, muy similares a un rechazo; pareciera como si los defectos del producto fueran tan obvios que nadie podría considerar seriamente su compra” (Tracy, 1997, pág. 369).

La manera ideal en que un vendedor debería responder a las objeciones es de forma diplomática. “Cuando una persona se queja de algo o critica algún aspecto de una presentación del producto, debe escuchar atentamente, tomarse una pausa de tres a cinco segundos para considerar lo que esta ha dicho y, a continuación, responder para clarificar la situación” (Tracy, 1997, pág. 375).

De acuerdo con Tracy (1997) una manera de responder a una objeción es con la pregunta: ¿Qué quiere decir? O bien, ¿Qué quiere decir exactamente? Cuando un vendedor responde a una objeción con esta pregunta, el comprador en potencia amplía sus preocupaciones y clarifica las razones para la objeción.

Un vendedor excelente trata cada objeción como si fuera un comentario concienzudo sobre lo que ofrece el producto. Una manera en que un vendedor consigue tratar una objeción como un comentario relevante es con las frases: “¡Esta es una buena cuestión! ¡Estoy contento de que hablemos de ello! Cuando un vendedor felicita a un interlocutor por plantear cuestiones importantes, este se sentirá más cómodo con el vendedor y más motivado a formular preguntas adicionales” (Tracy, 1997, pág. 376). Cuando se toma una objeción y se le convierte en pregunta o cuestión, se elimina toda la negatividad de la conversación y esta se convierte en un intercambio de información entre vendedor y el comprador potencial. De acuerdo a Tracy otra frase importante que utiliza un vendedor para neutralizar una objeción y tomar el control de una venta es: Señor cliente, obviamente tiene una buena razón para decir esto, ¿Le importa que le pregunte cual es esa razón? Las palabras clave en esta frase son “obviamente” y “usted”. “Cuando se precede una afirmación con estas palabras, se está diciendo implícitamente que la preocupación del comprador es algo válido y que obviamente se basa en ciertos pensamientos” (Tracy, 1997, pág. 376).

1.6.1 Papel de las objeciones en la venta

“Las objeciones dicen como se está desarrollando una venta” (Tracy, 1997, pág. 369). Son una forma de retroalimentación por parte del interlocutor respecto a la presentación y oferta del producto.

Las objeciones son indicadores de dirección que guían hacia los temas que se deben resolver y hacia las garantías que se deben dar si se cierra la venta. Las objeciones revelan los motivos escondidos que subyacen en el comportamiento de un comprador (Bandler and La Valle, 1996).

“Los mejores vendedores son aquellos que han pensado seriamente en las razones por las que sus clientes no compran, y que han preparado excelentes refutaciones” (Tracy, 1997, pág. 371). De acuerdo a Tracy entre las preguntas más frecuentes que se plantean los vendedores para un futuro manejo de objeciones se encuentran: ¿Cuáles son las razones más importantes que da un comprador para no comprar mi producto?, ¿Cuáles son sus objeciones más empleadas?, ¿Qué es lo que se ha de demostrar a un comprador para minimizar por completo el efecto de una de sus objeciones?

1.6.2 Objeciones más comunes

De acuerdo con Cudicio (1991) “los compradores objetan y plantean preguntas de muy variada naturaleza” (pág. 28). El vendedor debe ser capaz de reconocer las diferentes objeciones para poderlas responder adecuadamente. “Cuanto más familiarizado se encuentre con todas las posibles preguntas de los compradores al valor de las ofertas que se les efectúa, más confianza tendrá y más competente será el vendedor” (Tracy, 1997, pág. 376). Algunas de las objeciones más comunes al momento de realizar una venta son:

- I. Solicitud de información. Este tipo de pregunta o de objeción corresponde al interés por saber más acerca del producto. “Cuando un vendedor recibe una solicitud como esta, puede iniciar su

respuesta con: Esta es una buena pregunta. Y finaliza su respuesta con: ¿Responde esto a su pregunta? ¿Eso es lo que quería saber?” (Tracy, 1997, pág. 378).

- II. Objeciones objetivas. Se producen cuando el comprador potencial pone en duda una de las afirmaciones del vendedor en relación al producto o servicio. “Desea alguna prueba o alguna evidencia sobre la declaración que se está haciendo. Desea saber: ¿Quién lo dice? O bien, ¿Qué pruebas tiene de ello?” (Tracy, 1997, pág. 378).
- III. Excusas. Son objeciones superficiales que suelen aparecer bien sea por que el comprador en potencia está ocupado y distraído o porque no se ha logrado captar su atención. Al intentar centrar su problema o la necesidad que parecía tener. “Se oirán afirmaciones del tipo: <<Ahora estoy demasiado ocupado para pensar en esto>>, o bien, <<No estoy realmente interesado en este momento>>. A menudo el cliente critica el color o el envoltorio, o echara a faltar algún pequeño detalle” (Tracy, 1997, pág. 379).

Capítulo 2

Fundamentos de comunicación

“Comunicar no es vender, aunque para vender es necesario comunicar” (García, 2009, pág. 28). Entender de manera más precisa los fundamentos de comunicación tiene como resultado mejores competencias en ventas, en especial en aquellas en las que es indispensable identificar con precisión lo que el cliente trata de comunicar través de los distintos tipos de comunicación.

La comunicación es una actividad esencial de los seres humanos. Básicamente, es el deseo de compartir sus pensamientos, sentimientos e ideas con otros. Además, constituye parte de los requerimientos vitales de su existencia, abarcando desde la necesidad de alimentación hasta la de abrigo (Herras, 2010, pág. 5).

“Un proceso de comunicación puede entenderse como un proceso a través del cual se crea y comparte significado en una conversación” (Cudicio, 2010, pág. 52). Sus elementos principales son: los participantes, los mensajes, los canales y la retroalimentación.

Los participantes

Los participantes son las personas que actúan como emisor y receptor mientras se realiza una interacción.

- Como emisores, los participantes forman y emiten mensajes utilizando expresiones verbales y comportamientos no verbales.
- Como receptores, los participantes traducen los mensajes y comportamientos que les han sido enviados.

Los mensajes

Los mensajes corresponden a expresiones verbales constituidas por las palabras que se utilizan y la calidad de voz, mediante las cuales se transmiten. Así mismo, los mensajes incluyen comportamientos no verbales exhibidos en posturas y expresiones que generalmente son empleados para exponer pensamientos y sentimientos.

“Se consideran como mensajes, a todos los sonidos y comportamientos no verbales, a los cuales se les asigna un significado durante el proceso de comunicación” (Herras, 2010, pág. 90). Se debe agregar que para alcanzar una mejor comprensión de la forma en que se crean y reciben los mensajes, es indispensable entender los significados, los símbolos, su codificación y decodificación.

- Significados: comprenden tanto los pensamientos en la mente de un emisor como las interpretaciones que un oyente realiza de los mensajes. Al mismo tiempo, el contacto visual, los gestos y el tono de voz acompañan a las palabras en un intento de expresar su significado.
- Símbolos: son representaciones condensadas de significados importantes para un grupo. Están conformados por palabras, sonidos y acciones que pretenden representar ideas y un espectro de emociones que más tarde se convierten en sentimientos.
- Codificación: es el proceso a través del cual se interpretan pensamientos, sentimientos, palabras y conductas no verbales.
- Decodificación: es el proceso mediante el cual se traduce el mensaje del otro, así como su forma u organización.

Los Canales

“Los canales corresponden al camino que sigue el mensaje y los medios por los cuales se envía” (Herras, 2010, pág. 97). Durante un proceso de comunicación cara a cara, los mensajes se transmiten y reciben a través de los canales sensoriales. Por ejemplo, en una conversación, se emplean principalmente la vista y el oído.

La comunicación puede tener lugar a través de distintos canales del lenguaje hablado y escrito.

Retroalimentación o feedback

“La retroalimentación hace alusión a las acciones y respuesta que suscitan los mensajes recibidos y señalan al emisor si ha sido escuchado, interpretado, y de qué forma” (Herras, 2010, pág. 102). La retroalimentación se expresa verbalmente con palabras y de forma no verbal por medio de comportamientos. Durante una interacción, las personas proveen retroalimentación de manera continua ya sea sólo poniendo atención y escuchando lo que dice la otra persona, expresando una mirada confusa o mostrando signos de aburrimiento.

2.1 Los hallazgos de Mehrabian

En el año de 1972 Albert Mehrabian, un experto en lenguaje corporal de la universidad de Harvard, realizó una destacable investigación, tratando de definir la contribución de los gestos, la voz y las palabras en la comunicación de actitudes.

El resultado mostro las siguientes cifras:

Palabras.....	7%
Tono de voz.....	38%
Gestos.....	55%

Gracias a estas investigaciones, hoy en día se sabe que una cantidad considerable del mensaje no es transmitida a través de las palabras que se pronuncian sino mediante otros canales: gestos y el tono de voz. Tres sistemas que se emplean para comunicarse y han sido ampliamente estudiados, y clasificados como comunicación verbal (contenidos expresados a través de la palabra) y comunicación no verbal (contenidos expresados a través de gestos, posturas, uso de la voz, entre otros).

Cabe señalar que estas conclusiones no son extrapolables a todas las situaciones y para todo tipo de comunicación, sino que, nos dan en todo caso una idea de la importancia que tiene la comunicación no verbal.

2.2 Comunicación verbal

La comunicación verbal se realiza básicamente por medio del lenguaje. El lenguaje está compuesto esencialmente por un sistema de símbolos (mejor conocidos como palabras).

El lenguaje es abstracto

Compartir significados durante la comunicación puede ser difícil porque el lenguaje es abstracto. Por ejemplo, una persona utiliza comúnmente la palabra “mascota” para referirse a un animal que le hace compañía. Aun así, si una persona habla de su “mascota”, otra persona puede pensar en un perro, gato, serpiente, pájaro o hámster. Aun si la persona que habla de su mascota, menciona específicamente a su gato, la otra persona aún puede pensar en gatos de diferentes razas, tamaños, colores y temperamentos.

Lenguaje y experiencia

Según Bandler y Grinder (1980) fundadores de la PNL, “el lenguaje es apto como medio, tanto para representar o concebir modelos de la experiencia, como para comunicarse acerca de los mismos” (pág. 20).

El lenguaje compone uno de los componentes esenciales a partir de los cuales las personas edifican sus modelos mentales del mundo, y puede ejercer una gran influencia sobre el modo en que perciben la realidad y responden ante ella. “Estos modelos, pueden evolucionar, transformarse, según distintas experiencias por las cuales un individuo atraviese” (Cudicio, 2010, pág. 28). Principalmente se construyen en función del entorno sensorial y experiencia. Cuanto más rico y variable sea dicho entorno, más ricas y variables serán las representaciones del mundo. Así, “las personas construyen progresivamente una representación del mundo, un mapa de la realidad en función de la cual actúan” (Cudicio, 2010, pág. 28).

En el ámbito de las ventas y la motivación. Las palabras adecuadas en el momento adecuado tienen la potencia para generar poderosos efectos positivos. “Los escáneres cerebrales mediante tomografías de emisión de positrones (TEP) han revelado que ciertas palabras bien seleccionadas activan idénticas áreas del cerebro y tienen los mismos efectos terapéuticos que un fármaco como el Prozac” (Mahony, 2009, pág. 27). Por desgracia, también las palabras pueden confundir y limitar. Las palabras inadecuadas en el momento inoportuno pueden resultar dañinas y destructivas. Por consiguiente, en los sistemas de representación interna de las personas, el lenguaje puede ser paralelo e incluso remplazar a las experiencias y actividades. Ello implica un papel singular y particularmente profundo para el lenguaje en el desarrollo de un cambio personal.

“La práctica de la PNL habitúa a los individuos que la practican a una escucha de forma atenta y comparativa” (Cudicio, 2010, pág. 67). Así, son capaces de identificar un sistema de representación sensorial acorde con las palabras que emplean los interlocutores y la manifestación de su expresión corporal que las acompañan.

2.2.1 Los sistemas de representación sensorial

Los seres humanos tienen experiencia del mundo de cinco formas principales. Excepto si padecen un daño neurológico, pueden ver, gustar, oír, oler y tocar. “Cada una de estos accesos sensoriales tiene sitios físicos en el cerebro

a los que la experiencia es remitida y en los que es procesada y grabada” (Lewis, 2015, pág. 74). Este procesamiento de la entrada reforma la experiencia en algo que es diferente del estímulo original. “Lo que de hecho perciben las personas son representaciones o modelos de lo que cada uno de sus órganos sensoriales les transmite” (Lewis, 2015, pág. 74).

En la PNL las formas -ver, gustar, oír, oler y tocar- en las que las personas recogen, almacenan y codifican la información en la mente se conocen con el nombre de sistemas representación sensorial o sistemas representacionales. El termino de <<sistemas representacionales>> procede de Bandler y Grinder².

Los sistemas de representación sensorial preferidos

La gente emplea todos sus sentidos externamente de forma constante, aunque estén brindando más atención a un sentido en específico que a otro. En PNL este uso más frecuente de un sistema que de los otros recibe el nombre de sistema de representación sensorial preferido o sistemas representacionales preferidos³, es decir, el sentido al que las personas tienden a favorecer más por encima de los otros.

Predicados lingüísticos

Las personas utilizan palabras para describir sus pensamientos, por lo que su elección de palabras suele indicar qué sistema representativo usan más. Para este trabajo se hace distinción de cuatro patrones primarios de preferencia por ciertos grupos de palabras: visual, kinésico, auditivo y digital (no sensorial). Estas

² Para más información, véase Bandler y Grinder (1983, págs. 6-26).

³ Bandler y Grinder (1983) analizan el <<sistema representacional más altamente valorado>> (pág. 8). Y lo explican de este modo: <<Para nosotros, “sistema representacional más altamente valorado” significa el sistema que la persona usa habitualmente para hacer consciente la información>> y <<ninguno de los sistemas es mejor que los demás, aunque alguno pueda ser más eficientes para ciertas tareas>> (pág. 26).

palabras de base sensorial (y no sensorial), adjetivos, verbos y adverbios, se llaman, en los textos de la PNL, predicados lingüísticos.

Los seres humanos utilizan el lenguaje para comunicar sus pensamientos, por lo que no es sorprendente que las palabras que emplean reflejen su forma de pensar. El uso habitual de un tipo de predicado indicará el sistema representativo favorito de una persona.

Uno de los primeros descubrimientos que la PNL incorporó, fue que el comunicador competente utiliza el lenguaje para crear un clima de confianza y entendimiento con los oyentes (Bandler y Grinder, 1980). Por consiguiente, uno de los secretos de la buena comunicación está en lo que se dice.

Un buen comunicador puede hacer concordar sus predicados con los de otras personas, para ello, es indispensable tener un vocabulario adecuado en ese sistema representativo.

Algunas palabras y frases para características de los sistemas representativos son:

Tabla 1.

Palabras y frases característicos de sistemas representativos.

Visual	Auditivo	Kinésésico	Digital
Ver	Escuchar	Sentir	Decidir
Mirar	Oír	Sentido común	Motivar
Observar	Mencionar	Presionar	Reprender
Imagen	Hablar	Insensible	Amonestar
Evidentemente	Decir	Cálido	Entender
Visiblemente	Armonía	Frialdad	Planificar
Claro	Tono	Suave	Conocer
Luminoso	Prestar oído	Tomar a pecho	Aconsejar
Esclarecer	Eco	Contacto	Deliberar

Aclarar	Resonar	Pesado	Desarrollar
Objetivo		Experimentar	Crear
Perspectiva		Resentir	Dirigir
Ilustrar			Anticipar
Lucido			Activar
Enfocar			Comprender
Imaginar			Explicar
Escena			Interpretar
Me parece que.	Todo el mundo dice que...	¿No lo captas?	Considero que esto es...
Lo veo claro.	No me suena como eso.	¡Espera!	Sabía que era correcto.
Lo veo difícil.	Por decirlo así.	Tranquilízate.	Hablando técnicamente...
Según mi manera de verlo...	Si quieres que te diga la verdad.	Partamos desde cero.	No pienso que usted...
A la vista de tu conducta...	Dicho de otro modo...	Me da vueltas la cabeza.	No lo hice conscientemente.
Lo haría con los ojos cerrados.	¿Me estas escuchando?	No tienes tu suerte.	Si lo piensas bien...
Necesitas adoptar un enfoque diferente.	No estamos en la misma longitud de onda.	Me rompes el corazón.	Lo más razonable sería...
Es evidente que...	No me escuchas.	Hagamos un esfuerzo.	Si somos objetivos...
No perdamos de vista que...	Sonar falso, verdadero.	El corazón en la mano.	
A ver si...	Si oí bien.		

<p>Cualquiera puede ver que...</p> <p>Aclaremos la situación.</p> <p>Adoptemos un punto de vista objetivo.</p> <p>Miremos desde otra perspectiva.</p> <p>Muéstrame lo que quieres decir.</p> <p>A primera vista.</p>	<p>Me suena.</p> <p>Te escucho.</p> <p>Soy todo oídos.</p>		
--	--	--	--

Fuente. Elaboración propia.

2.3 Comunicación no verbal

“La comunicación no verbal es el envío y/o la recepción de información e influencia a través del entorno físico, la apariencia y la conducta no verbal” (Milles, 2001, pág. 19). No solo comunicamos cuando decidimos hacerlo explícitamente; también lo hacemos con gestos (muchos de ellos inconscientes). Como resultado, la orientación corporal, la mirada, el contacto, la forma de vestirnos y la expresividad combinados con la distancia, determinan el grado de implicación que una persona tiene hacia aquellos que la rodean.

Características de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal se diferencia de la comunicación verbal en cuatro aspectos fundamentalmente.

- I. Primero, “no hay forma de no comunicarse, siempre existe comunicación” (Rulicki, 2007, pág. 21), es decir, siempre que se encuentre en presencia de otra persona, es probable que el comportamiento se perciba como comunicación, por ejemplo; una persona que se encuentra quieta durante

un cierto periodo de tiempo, también está enviando información sobre su apariencia y sobre su postura.

- II. Segundo, la comunicación no verbal puede transmitirse por medio de más de un canal, debido a que las personas captan el significado de diversos comportamientos no verbales.
- III. Tercero, “el intercambio de señales no verbales ocurre de manera simultánea” (Milles, 2001, pág. 22). Al mismo tiempo que una persona está transmitiendo información sobre su apariencia y conducta no verbal, también está recibiendo información de la apariencia y conducta no verbal de las personas que lo rodean.
- IV. Cuarto, la comunicación no verbal puede ser ambigua, debido a que un mismo comportamiento puede interpretarse de diversas maneras.

Es importante destacar que “él envió y la recepción de mensajes en la comunicación no verbal, es un proceso que sucede de forma automática e inconscientemente” (Milles, 2001, pág. 22), además, transmite una gran cantidad de emociones, sentimientos y estados de ánimo.

Fuentes de comunicación no verbal

Existen numerosas fuentes de mensajes no verbales, que las personas utilizan constantemente para comunicarse y complementar sus mensajes verbales. Entre las cuales se encuentran el uso cuerpo, el uso de la voz, el uso del espacio y la presentación personal.

2.3.1 Uso del cuerpo

Los movimientos corporales corresponden a movimientos de cuerpo o de partes del cuerpo que denotan un significado, por ejemplo, los gestos, las expresiones faciales, la postura y el contacto visual.

Los gestos

“Los gestos comprenden los movimientos fugaces de los brazos, las manos, los dedos e incluso la cabeza que se emplean para explicar o recalcar algo” (Rulicki, 2007, pág. 35). Sin embargo, la cantidad de gestos que siguen a los mensajes es personal; por ejemplo, algunas personas "hablan con las manos" mucho más que otras.

Al hablar las personas realizan gesticulaciones que describen a los objetos e ideas que mencionan. La gente puede indicar algo real o imaginario, y lo hacen hasta cuando hablan por teléfono y su interlocutor no puede verlos.

Un ejemplo particular son ciertos gestos, llamados ilustradores, “los cuales refuerzan la efectividad de un mensaje no verbal” (Milles, 2001, pág. 55). Están vinculados al discurso y muestran lo que se está explicando verbalmente. Las personas también usan los ilustradores cuando apuntan verbalmente a la posición de un objeto. “Estos gestos no solo afectan a las reacciones de los oyentes, también facilitan a los hablantes la recuperación de datos de la memoria y la fluidez del discurso” (Milles, 2001, pág. 51).

Algunos gestos ilustradores descritos por Rulicki (2007) son:

- Ilustrador apuntador. Se realiza con la mano cerrada, excepto por el dedo índice que señala a un lugar o un objeto.
- Ilustradores espaciales. Se realiza con ambas palmas de la mano, su separación señala la distancia o el tamaño del objeto que se trata de ilustrar.
- Ilustrador de explicación. La mano abierta con la palma hacia arriba moviéndose suavemente hacia delante es un gesto de ofrecimiento se utiliza como ilustrador de que se está presentando una idea o un determinado argumento.

- Ilustrador de pasión. Mostrar las palmas representa sinceridad. Si se curva la punta de los dedos hacia arriba se ilustra el discurso con sentimiento de pasión.
- Ilustrador de afirmación/negación. Cuando se coloca la palma de la mano perpendicular al suelo, y se hace un movimiento como si se cortara algo de un golpe de un golpe, se está reforzando la idea de afirmación o de negación tajante.
- Ilustrador de precisión. Cuando se forma un círculo con los dedos pulgar e índice, en un movimiento que asemeja tomar algo con una pinza, se está reforzando la idea de que un individuo tiene lo preciso.
- Ilustrador de honestidad. Se realiza señalando al corazón, puede ilustrar también, sinceridad, de que se habla, precisamente, desde el corazón.
- Ilustrador de fuerza. El puño cerrado con el pulgar de costado se utiliza para reafirmar la idea de que se tiene la voluntad y la capacidad para llevar adelante una acción. Señala la necesidad de acción conjunta y de la fuerza de grupo.
- Ilustrador de poder. El puño cerrado con el pulgar encima refuerza la idea de que se tiene el poder activo para concretar lo que se declara verbalmente. Señala el poder del liderazgo.
- Ilustrador de interconexión. La acción de entrelazar los dedos ilustra la interacción entre los conceptos enunciados. También representa la necesidad de integrar aspectos separados de una situación o problema. Refuerza la idea de que se ha llegado a un acuerdo o se ha formado una alianza.
- Ilustrador de ritmo. El giro de las manos, como si fuera rueda, marcan la cadencia de la enunciación y el desarrollo del discurso. Transmite compromiso con el tema y entusiasmo por comunicarlo. Favorece la fluidez verbal y ayuda a mantener la atención de la audiencia.

La expresión facial

“Las expresiones faciales son principalmente el reflejo del estado afectivo interno de un individuo y un indicador externo de las emociones y sentimientos de las personas. Un conjunto delimitado de expresiones emocionales, que incluye alegría, tristeza, enfado, miedo, asco y sorpresa, parece ser universales” (Milles, 2001, pág. 47). Independientemente de la cultura a la pertenecen, las personas muestran los mismos patrones faciales para expresar estas emociones y para decodificarlas en las expresiones de los demás. Gran parte de esta investigación, realizada en 1980 por el psicólogo Norteamericano Paul Ekman y sus colegas, sugiere que estos patrones expresivos son el resultado de la selección natural realizada en el curso de la evolución.

“Las expresiones faciales también enfatizan y matizan el contenido de un mensaje” (Milles, 2001, pág. 48). Un comentario entusiasta normalmente se muestra en el rostro. Cuando esta reacción facial se ausenta, la credibilidad del hablante puede incluso ser cuestionada. A su vez, las reacciones faciales del oyente proporcionan feedback al emisor.

Las siguientes son algunas de las características de las expresiones faciales universales

Sorpresa

- Cejas levantadas, curvas y elevadas.
- Piel estirada debajo de las cejas.
- Arrugas horizontales en la frente.
- Párpados abiertos; párpado superior levantado y párpado inferior bajado.
- La mandíbula cae, abierta de modo que los dientes quedan separados, pero no hay tensión ni estiramiento de la boca.

Temor

- Cejas levantadas rectas y tensas.
- Las arrugas de la frente se sitúan en el centro y no extendidas por toda la frente.
- Párpado superior levantado, mostrando la esclerótica, con el párpado inferior en tensión y alzado.
- Boca abierta y labios tensos y ligeramente contraídos hacia atrás, o bien estrechados y contraídos hacia atrás.

Asco

- Labio superior levantado
- Labio inferior también levantado y empujando hacia arriba el labio superior, o bien tirando hacia abajo y ligeramente hacia delante.
- Nariz arrugada
- Mejillas levantadas
- Aparecen líneas debajo del párpado inferior y el párpado está levantado, pero no tenso.
- Cejas bajas, empujando hacia abajo al párpado superior.

Furia

- Cejas bajas y contraídas al mismo tiempo.
- Líneas verticales entre las cejas
- Párpado inferior tenso; puede estar levantado o no.
- Párpado superior tenso y puede estar bajo o no por la acción de las cejas.
- Mirada dura en los ojos, que pueden parecer anchados
- Labios: o apretados mutuamente, con la comisura recta, o bien abiertos, tensos y en forma cuadrangular, como si gritara.
- Las pupilas pueden estar dilatadas.

Alegría

- Comisura de los labios hacia atrás y hacia arriba
- La boca puede estar abierta o no, con o sin exposición de dientes.
- Una arruga desde la nariz hasta el borde exterior, más allá de la comisura de los labios.
- Mejillas levantadas
- Aparecen arrugas por debajo del parpado inferior que puede estar levantado, pero no tenso.
- Las arrugas denominadas “patas de gallo” van hacia afuera desde los ángulos externos de los ojos.

Tristeza

- Los ángulos inferiores de los ojos hacia arriba.
- El ángulo interior del parpado aparece levantado.
- Las comisuras de los labios se inclinan hacia abajo o los labios tiemblan.
- Posturas

Las posturas se refieren a comportamientos no verbales menos variables, en los que partes o el total del cuerpo acoge una posición que puede perdurar algunos minutos u horas. Incluyen las formas de estar de pie, sentarse y caminar.

“Las posturas pueden manifestar interés, respeto y abertura o justo lo opuesto. Como una persona posiciona su cuerpo traduce en gran medida su estado interior, es decir, las emociones negativas o positivas que experimenta en ese momento preciso” (Milles, 2001, pág. 48). Una postura cerrada y rígida es menos agradable que una postura más abierta y relajada. Por supuesto, las personas también practican una postura rígida y cerrada sencillamente porque experimentan frío. Este es otro ejemplo más de cómo un patrón específico de conducta no verbal puede tener muy diferentes significados dependiendo de las distintas situaciones en que se dé.

A partir de la postura es posible interpretar cuán atentos, respetuosos y dominantes son las personas, por ejemplo, en las interacciones que efectuamos permaneciendo sentados, una mayor inclinación hacia nuestro interlocutor puede expresar que poseemos un mayor interés hacia él.

De acuerdo a Allan Pease (2011) los vendedores conocen los principios básicos de las conductas no verbales por al menos dos motivos:

1. “Para saber interpretar (decodificar) acertadamente las conductas no verbales de sus interlocutores en una venta” (Pease, 2011, pág. 15).
2. “Para poder hacer (teatralizar) los gestos apropiados en cada momento y enviar así mensajes y señales adecuados a sus interlocutores” (Pease, 2011, pág. 15).

Algunos ejemplos de posturas y su posible interpretación son:

- i. Cuando una persona se inclina hacia su interlocutor acompañado de una postura abierta, es posible que sea porque se siente cómodo en su compañía o está interesado en lo que está diciendo.



Figura 1. Postura de muestra de interés.

Fuente. Thomson (2008).

- ii. Cuando una persona apoya la cabeza sobre la mano, es probable que esté perdiendo interés en lo que ocurre. Es como si emperezara a quedarse dormido. Los parpados superiores caídos subrayan esta interpretación.



Figura 2. Postura de aburrimiento.

Fuente. Thomson (2008).

- iii. Los brazos cruzados pueden ser uno de los indicadores de que una persona está a la defensiva y que es negativo sobre la situación en que se encuentra o lo que acaba de escuchar. Un rostro con una expresión de seriedad subraya esta interpretación.



Figura 3. Postura defensiva.

Fuente. Thomson (2008).

- iv. Ambas manos detrás de la nuca señalan satisfacción, tranquilidad, confianza, superioridad o dominio, en especial cuando se acompañan con un balanceo en la silla. La persona que utiliza esta señal expone todo su cuerpo en un gesto de “no puedes hacerme daño”.



Figura 4. Postura de satisfacción o superioridad.

Fuente. Thomson (2008).

- v. Una inclinación hacia atrás, acompañado del gesto de acariciarse el mentón puede ser una señal de evaluación. La persona reflexiona sobre lo que va a decir, o está tomando una decisión.



Figura 5. Gesto de evaluación.

Fuente. Thomson (2008).

- vi. Rascarse el cuello detrás de la oreja, tocarse un ojo o tirarse del cuello de la camisa puede mostrar nerviosismo o falta de franqueza.

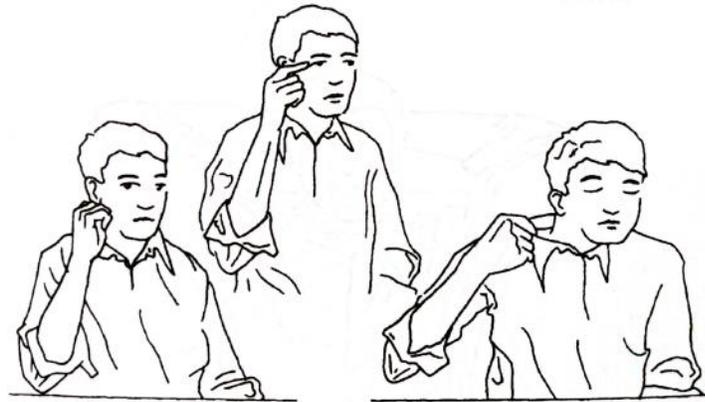


Figura 6. Gesto de nerviosismo.

Fuente. Thomson (2008).

Contacto visual

El contacto visual, es la forma, la frecuencia y la cantidad de miradas que una persona dirige otra persona cuando se comunican. A través del contacto visual un individuo expresa sus emociones y, al mismo tiempo, atiende a lo que sucede en su interacción (Milles, 2001).

Hay varias maneras en las que la conducta visual influye a la comunicación. “En primer lugar, por naturaleza, la mayor cantidad de la información interpersonal es visual y mirar a los demás es primordial” (Milles, 2001, pág. 46).

La forma de mirar a una persona puede implicar una gama de emociones, como ira, temor o afecto. La mirada también puede ser una indicación de motivación e interés entre las personas. “Es decir, son elementos de la atracción, el amor, la dominación, la desaprobación e incluso de la agresión” (Milles, 2001, pág. 46). Pero las personas deben ser muy precavidas en el diagnóstico de este acto no verbal, dado que el significado de una mirada específica no la proporciona únicamente, la forma, la frecuencia y duración que pueda tener.

Con el contacto visual una persona puede notar si su receptor o audiencia está prestando atención a sus palabras y como están respondiendo.

Movimientos oculares

El comportamiento ocular es uno de las formas más sutiles del lenguaje corporal. De acuerdo con la PNL el movimiento ocular puede informar claramente sobre el canal sensorial en que se mueve el pensamiento de una persona. Si una persona piensa mediante imágenes, sonidos o sensaciones. Sus ojos se mueven en direcciones diferentes de forma sistemática dependiendo de cómo estén pensando.

En la PNL se llaman pistas de acceso ocular, porque son señales visuales que permiten tener un indicio cómo acceden las personas a la información dentro de sus mentes, estos patrones fueron descritos por primera vez por Bandler y Grinder en 1983 en su obra “De sapos a príncipes”.

Cuando una persona visualiza algo referente a sus experiencias pasadas, los ojos tienden a mirar hacia arriba y a la izquierda. Cuando construyen una imagen a partir de palabras o intentan imaginar algo que no han visto nunca, los ojos se mueven hacia arriba y a la derecha. Desenfocar los ojos y mirar hacia delante, también es señal de visualización.

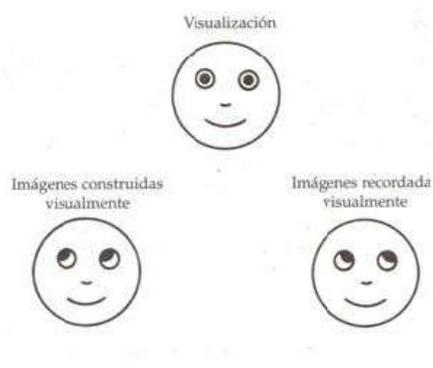


Figura 7. Movimientos oculares del sistema representacional visual.

Fuente. O'Connor (2007).

Los ojos de una persona se mueven en horizontal hacia la izquierda para recordar sonidos, y en horizontal a la derecha para construir sonidos.



Figura 8. Movimientos oculares del sistema representacional auditivo.

Fuente. O'Connor (2007).

Para acceder a sensaciones los ojos de una persona irán, típicamente, abajo y a su derecha. Cuando hablan con ellos mismos, los ojos irán, normalmente, abajo y a la izquierda.

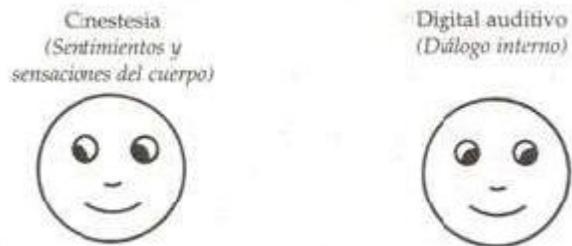


Figura 8. Movimientos oculares del sistema representacional kinestésico y digital auditivo.

Fuente. O'Connor (2007).

Para los zurdos suele invertirse los movimientos oculares: miran a la derecha para recordar imágenes y sonidos, y a la izquierda para construir imágenes y sonidos.

Tipos de mirada

Al margen de la significación de las claves de acceso ocular, “en general se admite la existencia de tres tipos de mirada en función de la zona corporal del interlocutor sobre la que es admisible fijarla en cada situación interactiva” (Pease, 2011, pág. 98):

- I. Mirada de negocios: la vista se focaliza dentro de un triángulo comprendido entre los ojos y la nariz del receptor del mensaje. “De este modo se comunica una imagen de seriedad y confiabilidad. Este es el tipo de mirar deseable en situaciones de negocio, ventas o consultas profesionales” (Pease, 2011, pág. 99).
- II. Mirada social: se pasea desde la zona de los ojos hasta la barbilla del interlocutor. “Es propia de interacciones marcadas por la distinción y favorece un mayor acercamiento físico. Se trata de la forma de intercambio visual más común entre amigos o en intercambios sociales relajados” (Pease, 2011, pág. 99).
- III. Mirada íntima: abarca una zona corporal más amplia que la anterior e incluye fijaciones en áreas íntimas, así como cruce de miradas con pausas más marcadas en los ojos del interlocutor.

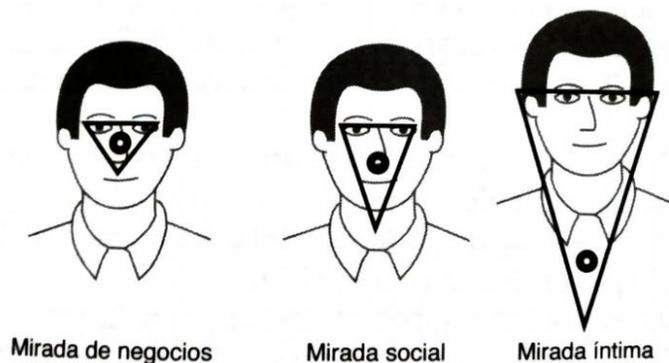


Figura 9. Tipos de mirada.

Fuente. Braidot (2015)

2.3.2 Uso de la voz

“La voz se refiere a diversos aspectos del habla como son el volumen, el tono, la calidad, la entonación y las pausas vocalizadas” (Rulicki, 2007, pág. 42). “La voz también puede reflejar los sentimientos y las reacciones interpersonales”. De hecho, solo el tono e inflexión de la voz son suficientes para identificar de forma certera el estado de ánimo del hablante” (Goleman, 2005, pág. 35). Por ejemplo, de acuerdo con Álvarez (2016); “el tono de voz se vuelve más agudo cuando las personas experimentan excitación o ansiedad, y más grave con la tristeza” (pág. 13).

Tono. “El tono es el nivel alto o bajo de la voz” (Herras, 2010, pág. 216). La gente reduce o eleva el tono y cambia el volumen para destacar ideas, indicar preguntas y mostrar nerviosismo. Una persona puede cambiar drásticamente el tono de voz cuando estamos nerviosos o asustados. “Podemos bajar el tono para transmitir paz o tristeza o incrementarlo cuando intentamos ser energéticos” (Herras, 2010, pág. 216).

Volumen. “El volumen es el nivel de intensidad o suavidad del tono de voz” (Herras, 2010, pág. 216). Algunas personas tienen voces fuertes que se escuchan a largas distancias, mientras que otras hablan de forma normal. “Las personas pueden variar el volumen para indicar enojo o para mostrarse románticos y amorosos” (Herras, 2010, pág. 216).

Velocidad. “La velocidad es la rapidez a la cual una persona habla” (Herras, 2010, pág. 217). Las personas suelen hablar con mayor rapidez cuando están felices, temerosas, nerviosas o emocionadas, y con más lentitud cuando enfrentan problemas o tratan de destacar un punto. “La gente que habla muy lento corre el riesgo de aburrir a los oyentes, y aquellos que hablan demasiado rápido pueden no ser inteligibles” (Herras, 2010, pág. 217).

Entonación. “La entonación es la variedad, la melodía, o la inflexión en la voz” (Herras, 2010, pág. 217). Las voces que usan poca o nada de entonación

son descritas como monótonas y suelen aburrir a los oyentes. Otras voces que usan mucha entonación son percibidas como bobas, cantarinas, o infantiles. Las personas suelen preferir voces que usan una cantidad moderada de entonación.

Pausas vocalizadas. Las pausas vocalizadas son sonidos extraños o palabras que interrumpen la fluidez del discurso. Usualmente son “marcadores” designados para llenar espacios momentáneos mientras una persona busca la palabra o idea correcta. Las pausas vocalizadas más comunes son “este”, “bueno”, “eh”, “bien”, mientras que entre los interruptores más socorridos se encuentran “de alguna manera” y “como que”.

Las pausas vocalizadas ocasionales suelen ser ignoradas por los oyentes. Sin embargo, cuando se usan de manera excesiva, las pausas vocalizadas pueden dar a otros la impresión de que una persona se siente insegura de sí misma o que muestra ideas que no están bien pensadas (Álvarez, 2016).

2.3.3 Uso del espacio

El espacio personal se considera como la distancia que las personas tratan de mantener cuando interactúan unas con otras. La exigencia que tenemos de contar con un espacio personal se basa en nuestra naturaleza biológica territorial, que ve el territorio como un espacio de protección. Cuanto espacio necesite una persona o considere apropiado depende de su preferencia individual, de las distintas situaciones, de la naturaleza de la relación y de su cultura.

Las personas no suelen tener un espacio característico y constante cuando interactúan con los demás. Las decisiones sobre como disponen sus espacios suelen ser de gran valor. Según el antropólogo norteamericano Edward T. Hall, en su investigación *The silent language*, publicada en 1959; en la cultura noreuropea-norteamericana, estas distancias presentan promedios muy estables y se clasifican en las siguientes:

- I. Distancia o espacio de interacción pública: entre 3.5 y 7.5 metros. Un ejemplo es la distancia entre un conferenciante y su audiencia.
- II. Distancia o espacio de interacción social: entre 1.2 y 3 metros. Es utilizada entre asociados comerciales, y entre desconocidos en espacios públicos.
- III. Distancia o espacio de interacción personal: entre 0.6 y 1.2 metros. Se mantiene entre amigos y familiares.
- IV. Distancia o espacio de interacción íntima: hasta 0.6 metros. Incluye alta probabilidad de contacto físico.

“Para las culturas latinas, estas distancias suelen ser en promedio un tercio más cortas” (Rulicki, 2007, pág. 39).

La distancia adecuada es aquella en que las personas se sienten cómodas para interactuar con otro individuo. En la venta, se tiene mucho en cuenta este fenómeno. En el caso de que un cliente potencial se aleje (o acerque) de un vendedor, el vendedor debe respetar la distancia que le imponen, en caso de no querer poner a su prospecto a la defensiva. “Ocasionalmente se trata de una persona que privilegia las percepciones visuales, y que necesita tener una visión completa de su interlocutor” (Cudicio, 1991, pág. 19).

2.3.4 Uso de la presentación

La presentación está constituida básicamente por el aspecto físico, la ropa y el aseo (Milles, 2001).

Se puede recabar información útil sobre los demás solo por su apariencia física. “Basándonos en la apariencia física, clasificamos rápidamente a las personas según su sexo, raza y edad” (Milles, 2001, pág. 43). Otras características físicas, como el peso relativo y la altura, también se perciben al instante, especialmente si salen de lo estándar.

“El estilo de vestir y arreglarse puede utilizarse para aumentar el atractivo físico o para modificar las impresiones de madurez y dominio que una persona provoca a las personas que la rodean” (Milles, 2001, pág. 43). Hoy en día las personas suelen utilizar la ropa y el arreglo personal para comunicar quien y cuál es su función dentro de un contexto laboral.

2.4 Fisiologías y programación neurolingüística

“En ocasiones, el sistema de representación sensorial de la gente es tan fuerte que afecta a su fisiología y su conducta” (Mahony, 2007, pág. 80). Algunas características comunes de la gente con un sistema de representación fuertemente favorecido pueden observarse fijándose en sus expresiones corporales visibles y audibles. Los rasgos más importantes se enuncian a continuación.

Visual

La gente que tiene una fuerte preferencia por el pensamiento visual tiende a:

- Sentarse de forma erguida e inclinada hacia delante.
- Adoptar posturas erguidas y rígidas al estar de pie.
- Respirar con la parte alta de sus pulmones de forma rápida y acelerada.
- Hablan rápido, alto y en tono agudo.
- Memorizan creando imágenes.
- Miran frecuentemente hacia arriba o en forma directa.
- Recuerdan mejor lo que ven que lo que escuchan.

Auditivo

La gente que tiene una fuerte preferencia por el pensamiento auditivo tiende a:

- Postura ligeramente distendida, a menudo inclinan la cabeza hacia un lado.
- Respirar con la parte media de sus pulmones y de forma homogénea con los movimientos.

- Tienen un tono de voz bien modulado, melódica y agradable.
- Memoriza creando sonidos.
- Miran frecuentemente hacia los lados y no directamente.
- Recuerdan lo que escuchan.

Kinestésico

La gente que tiene una fuerte preferencia por el pensamiento kinestésico tiende a:

- Les cuesta trabajo estar inmóviles durante mucho tiempo.
- Se mueve con soltura en forma distendida.
- Su postura es con la cabeza gacha.
- Respirar con la parte baja de sus pulmones.
- Habla lentamente y en forma pausada, con una tonalidad profunda.
- Memorizar sintiendo y realizando acciones.
- Miran frecuentemente hacia abajo.

Como puede notarse, los rasgos más importantes que pueden distinguirse en las personas son: la respiración, la postura, los movimientos inconscientes, la dirección visual; en lo referente a la voz es posible detectar el tono, el volumen y la velocidad.

Capítulo 3

Técnicas de programación neurolingüística

“Hoy en día, cuando se escucha a una persona hablar de comunicación en un contexto de formación y desarrollo personal, este término tiende cada vez más a relacionarse con la programación neurolingüística o PNL” (Cudicio, 1991, pág. 11), disciplina de comunicación creada en los Estados Unidos en los años setenta.

El termino *programación* simboliza el hecho de que las personas conciben, aplican y repiten “programas” de comportamiento. Esta palabra enfatiza también la equiparación usual entre el computador y el cerebro humano. El termino *neuro* refiere al aspecto neurológico, es decir, al procesamiento del sistema nervioso de los datos surgidos de la percepción y que comprende un estado interior determinado. La expresión de ese estado interior determinado es el comportamiento exterior verbal y no verbal señalado por el término *lingüística*.

“La PNL representa una notable herramienta de comunicación que permite conocer lo que sucede en una interacción humana, y realizar cambios con la finalidad de lograr comportamientos más eficaces” (Cudicio, 1991, pág. 11). En otras palabras, la PNL brinda múltiples herramientas que permiten al receptor ajustarse mejor.

Dicho brevemente, la meta de los métodos de programación neurolingüística es comprender a los interlocutores de manera precisa y ser capaces de transmitir pensamientos, ideas y sentimientos de una forma eficaz.

Programación neurolingüística y ventas

Uno de los campos de aplicación favoritos de la PNL es la venta, o en sentido más amplio la persuasión. “La PNL se aplica particularmente bien a la venta debido a que permite revelar la estructura de la comunicación y la estructura de la vivencia subjetiva” (Cudicio, 1991, pág. 21). Así mismo, enseña a utilizar mejor los sentidos, y a integrar informaciones que no se habitúa a tomar en cuenta conscientemente en las relaciones con otras personas.

Para este trabajo de investigación, cuando se habla de ventas, suele aludirse a las situaciones de interacción donde uno de los interlocutores trata de persuadir a otro, para que se atraiga por lo que expone, se trate de un producto, una idea o un servicio.

“La venta es una actividad que demanda una gran flexibilidad de comportamiento” (Cudicio, 1991, pág. 21). Cada cliente es distinto, es así que, para un vendedor, resulta esencial enriquecer sus posibilidades de comportamiento con la finalidad de obtener una mejor adaptación. La PNL en la medida en que contribuye con mejores medios de persuasión, representa un recurso indispensable para desarrollar competencias en ventas tales como conciencia de uno mismo, optimismo, influencia y manejos de objeciones.

3.1 Submodalidades de los sistemas representacionales

En programación neurolingüística, “las submodalidades, son unidades específicas de los sistemas sensoriales o representacionales, mediante las cuales la mente de una persona ordena y codifica su experiencia” (Bandler, 1988, pág. 3). El acto de ver, es decir, la percepción visual, produce imágenes, que pueden ser de color o en blanco y negro, luminosas u oscuras, nítidas o borrosas -por mencionar sólo algunas de las posibles submodalidades-. De la misma manera, la percepción auditiva produce sonidos, que pueden variar de volumen, ser graves o agudos, etc.

Una de las premisas elementales de la programación neurolingüística consiste en que el cerebro humano funciona de manera similar a un computador⁴. “Bajo esta premisa, las submodalidades pueden concebirse como los códigos operativos más importantes del cerebro humano” (O’ Connor, 2007, pág. 81). Con esto quiero decir que, las

⁴ En el computador se introducen unos datos que la maquina procesa, almacena y actualiza cuando las circunstancias lo requieren. Nuestro cerebro hace los mismo. Los datos de nuestras experiencias sensoriales; todo cuanto vemos, escuchamos, sentimos, palpamos o saboreamos, es procesado y almacenado (Mohl, 2006, pág. 17).

submodalidades pueden ser empleadas por un individuo para cambiar directamente los estilos en que piensa y responde a sus experiencias.

La práctica con submodalidades tiene su fundamento en la siguiente suposición: “si una persona lo desea, es capaz de controlar, consciente y voluntariamente, sus procesos mentales” (Mohl, 2006, pág. 312).

“En algunos casos, algunas submodalidades pueden ser modificadas sin que se distinga cambio alguno. En otros casos, variar las submodalidades implica cambiar por completo la forma en que se siente una experiencia” (O’ Connor, 2007, pág. 81). Es así que, la impresión y significado de un recuerdo o pensamiento es más una función de unas pocas submodalidades críticas que del contenido en concreto.

“Mediante el control consciente de submodalidades una persona puede incrementar su capacidad de representación mental” (Mohl, 2006, pág. 316), con lo cual, se encuentra en disposición de aprender mejores estrategias de motivación, a eliminar inhibiciones, a vencer temores, a tomar decisiones, a aceptar críticas y muchas cosas más.

Las tablas siguientes muestran unas listas de submodalidades de los sistemas representativos visual, auditivo y kinestésico, junto con preguntas propuestas por Mohl para averiguar las características concretas de cada caso.

Tabla 2.
Submodalidades visuales y preguntas para precisarlas.

Submodalidades visuales	Preguntar para precisarlas
Color/Blanco y negro	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La imagen es de color o en blanco y negro?
Luminosidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La escena se ve clara u oscura?
Contraste	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay mucho o poco contraste?

Nitidez	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La imagen es nítida o borrosa?
Superficie	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La superficie es brillante o mate?
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se trata de una visión panorámica o destacan ciertos detalles?
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tamaño tienen la imagen?
Distancia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué distancia aproximadamente se encuentra la imagen (en metros)?
Forma	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La imagen es redonda, cuadrada o rectangular?
Delimitación/marco	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La imagen tiene un marco?
Posición	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué parte de su visión se cita la imagen?
Movimiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se trata de una película o de una imagen estática?
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La imagen está inclinada o volcada?
Asociación/disociación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está contemplándolo todo como si lo viera con sus propios ojos (asociado), o lo está viendo desde otro lugar (disociado)? • En caso de disociación: • ¿Desde qué ángulo se ve así mismo desde la derecha, desde atrás, desde delante, desde arriba?
Proporciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los detalles de la imagen mantienen las proporciones correctas o hay cosas que son demasiado grandes o demasiado pequeñas en relación con las demás?

Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La imagen es plana o tridimensional?
Singular/plural	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ve más de una imagen?

Fuente. Mohl (2006).

Tabla 3.

Submodalidades auditivas y preguntas para precisarlas.

Submodalidades auditivas	Preguntas para precisarlas
Posición	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De dónde proceden los sonidos, ruidos o voces, del interior o del exterior?
Altura del tono	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El sonido se oye agudo o grave?
Tonalidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el sonido: nasal, sonoro, retumbante, armonioso, ronco, ¿débil o fuerte?
Melodía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es un sonido monótono o melodioso?
Modulación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué partes están acentuadas?
Volumen	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El volumen es fuerte?
Velocidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se oye rápido o lento?
Ritmo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay un ritmo determinado?
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El sonido es constante o intermitente?
Mono/estéreo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El sonido es envolvente o se escucha solo por un lado?

Fuente. Mohl (2006).

Tabla 4.

Submodalidades kinestésicas y preguntas para precisarlas.

Submodalidades kinestésicas	Preguntas para precisarlas
------------------------------------	-----------------------------------

Cualidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Describiría la sensación física como calurosa, fría, hormigueante, relajada, tensa, rígida, difusa, sorda?
Intensidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que parte de su cuerpo la está sintiendo?
Localización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué parte de su cuerpo la siente?
Movimiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La sensación se desplaza o cambia de alguna forma?
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se inicia la sensación y hacia donde se desplaza?
Velocidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se expande despacio o rápido?
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es continua o intermitentes?

Fuente. Mohl (2006).

Estas son solo algunas de las distinciones más frecuentes entre submodalidades que realiza la gente, no son listas exhaustivas.

Modificar submodalidades

“Los patrones de submodalidades representan herramientas. Como todas las herramientas, deben ser utilizados para ser totalmente comprendidos y deben ser practicados para ser usados con efectividad” (Bandler, 1988, pág. 5). De manera que, experimentar con sus propias vivencias es la mejor manera que tiene una persona de aprender a manejar las submodalidades y de descubrir cómo influyen en su experiencia subjetiva.

3.1.1 Modificar submodalidades visuales

“Dado que el mundo exterior de toda persona es un fiel reflejo de su mundo interior, cualquier mejora en el primero comienza con una mejora en las imágenes mentales” (Tracy, 1997, pág. 67).

Ejercicio para modificar submodalidades visuales

1. El primer paso en este ejercicio consiste en seleccionar una experiencia pasada muy agradable (o desagradable).
2. El segundo paso consiste en volver y asegúrese de ver el momento en que sucedió ese hecho agradable (o desagradable). Una buena opción es cerrar los ojos si les resulta más fácil así.
3. El tercer paso consiste en modificar una a una las submodalidades visuales.

Para darse cuenta de cómo funciona su cerebro, es necesario cambiar solo un elemento a la vez. Si se cambian dos o más al mismo tiempo, no se sabrá cual está afectando la experiencia, o cuánto lo está haciendo.

- **Tamaño:** Cambie el tamaño de la imagen, agrandándola en primer lugar y empequeñeciéndola después. Durante todo el proceso preste atención a los cambios que se producen en sus sensaciones.
- **Color:** Varíe la intensidad del color, recorriendo toda la escala, desde los tonos más llamativos hasta el blanco y el negro.
- **Distancia:** Experimente la imagen acercándola al máximo y alejándola más tarde.
- **Profundidad:** Convierta la visión primero en una foto plana, bidimensional, y más tarde en una escena tridimensional completa.
- **Duración:** Tras captarla como una aparición efímera, conviértala en una imagen estática que permanezca un rato sin cambios.

- Nitidez: Cambie la claridad con la que percibe los detalles, desde una nitidez absoluta hasta una visión borrosa.
- Movimiento: Transforme la visión en una imagen estática (fotografía o diapositiva) y más tarde en una película.
- Velocidad: Aumente progresivamente la velocidad de proyección de la película.

3.1.2 Modificar submodalidades auditivas

“El control del dialogo interno es una excelente manera de superar dificultades y obstáculos, además de mantener el pensamiento y los sentimientos con un fuerte componente positivo, la mayor parte de tiempo” (Tracy, 1997, pág. 83).

Ejercicio para modificar submodalidades auditivas

1. El primer paso en este ejercicio consiste en pensar en algo muy agradable (o desagradable) que suele decirse así mismo (como <<Lo he hecho bien, estoy en muy buena forma, soy capaz de entender todo esto>>).
2. El segundo paso consiste en modificar una a una las submodalidades auditivas.
 - Altura del tono: Cambie el tono de la voz, haciéndola más aguda en primer lugar y más grave después. Durante todo el proceso preste atención a los cambios que se producen en sus sensaciones.
 - Tonalidad: Varíe la tonalidad de la voz, recorriendo toda la escala, desde los tonos más armoniosos hasta el ronco y débil.
 - Posición: Experimente la voz percibiéndola desde el interior y después desde el exterior.

- Melodía: Convierta la voz primero en un sonido monótono, y más tarde en un sonido melodioso.
- Duración: Tras captarla como una voz constante, conviértala en una voz intermitente.
- Volumen: Cambie la claridad con la que percibe los detalles, desde un volumen alto hasta un volumen bajo casi imperceptible.
- Velocidad: Aumente progresivamente la velocidad de la voz, y a continuación disminúyala.

3.1.3 Modificar una creencia (o convicción)

“Los dogmas, credos, convicciones o creencias, influyen profundamente en la vida de una persona. Usualmente dirigen a las personas de tal forma que acaban convirtiéndolos en realidad por propia iniciativa y sin que sean conscientes de ello” (Mohl, 2006, pág. 357). Este hecho resulta positivo cuando las metas vitales coinciden con las creencias, y negativo cuando los dogmas impiden perseguir objetivos constructivos y actuar con eficacia. Ejemplos de ello son todas aquellas convicciones que comienzan por la frase <<no soy capaz de...>>, o están basadas en considerar algo como <<imposible>>.

“Lo que permite a una persona modificar una creencia, con ayuda de las submodalidades, es el hecho de que las personas utilizan siempre las mismas características submodales para representarse mentalmente en aquellas experiencias o vivencias que consideran de validez general” (Mohl, 2006, pág. 357), por ejemplo, mediante una imagen estática, muy nítida y en blanco y negro. Por el contrario, las experiencias cuya validez general es cuestionada, suelen representarse de otro modo, por ejemplo, en forma de película en color y con imágenes borrosas. “El procedimiento para cambiar de creencia consiste, simplemente, en imaginarse una de las experiencias de la creencia obsoleta revestida con las formas gráficas características de las verdades dudosas” (Mohl, 2006, pág. 358). Dicho de otra manera: se cuestiona la experiencia de un modo metafórico. De la misma forma una persona puede transformar en una convicción

firme algo de cuya validez ha dudado hasta ahora. Por supuesto que en ningún caso debe olvidarse de realizar un cuidadoso chequeo ecológico para asegurarse de que la nueva fe se adapta a la situación vital del individuo.

Ejercicio para modificar una creencia (o convicción)

“Los cambios más rápidos y más positivos en la personalidad de una persona y en los resultados de sus ventas, surgen cuando se producen cambios en sus pensamientos, convicciones y en las creencias sobre sí misma y sobre sus posibilidades” (Tracy, 1997, pág. 86).

“Generalmente, es más fácil cambiar las creencias sobre uno mismo que cambiar las creencias sobre el mundo” (Bandler, 1988, pág. 104).

El siguiente es un ejercicio para modificar una creencia (o convicción) propuesto por Alexa Mohl.

A. Recolección de información y preparativos

1. Convicción

a. Formular la creencia (o convicción) negativo

Piensa en una creencia que tienes sobre ti mismo que preferirías que no existiera, porque de alguna forma te limita o porque implica consecuencias indeseables.

(Apuntarlo)

b. Representar la creencia negativa

Represente una imagen o una escena filmada cuyo argumento se corresponda con el credo negativo. O imagínate en una situación en la que estés seguro de que este credo es válido.

Examine detalladamente su visión interior.

c. Determinar las submodalidades

¿Te encuentras incluido en la representación o estas fuera de ella?

Sino estas dentro, ¿A qué distancia vez la imagen?

Si te hayas fuera, ¿La imagen ocupa todo el espacio disponible o está limitada, por un marco por ejemplo?

¿Las imágenes son de color o están en blanco y negro?

¿La representación tiene movimiento (película) o es estática (fotográfica)?

¿La representación es luminosa u oscura?

¿La representación es nítida o borrosa?

(Apuntar las respuestas).

2. Duda

a. Formular duda

Ahora piensa en alguna cosa de la que no estés seguro, algo que te haga dudar, algún asunto que no sepas si quieres realizar, si debes o no, si te gustaría o no tenerlo, si es cierto o no, si es o no es correcto, si va a ocurrir o no....

Cualquier cosa que todavía no hayas decidido.

b. Representarse en la duda

Represente ahora una imagen o una escena filmada cuyo argumento se corresponda con tu duda. O imagínate una situación en la que estés indeciso en relación con ese asunto.

Examina detalladamente tu visión interior.

c. Determinar las submodalidades

¿Te encuentras incluido en la representación o estas fuera de ella?

Sino estas dentro, ¿A qué distancia vez la imagen?

Si te hayas fuera, ¿La imagen ocupa todo el espacio disponible o está limitada, por un marco por ejemplo?

¿Las imágenes son de color o están en blanco y negro?

¿La representación tiene movimiento (película) o es estática (fotográfica)?

¿La representación es luminosa u oscura?

¿La representación es nítida o borrosa?

(Apuntar las respuestas).

3. Determinar las diferencias en las submodalidades

¿Qué diferencia existe entre ambas representaciones mentales, en que se distinguen las respectivas imágenes del credo negativo y de la duda? Si fuera necesario, examina también las otras submodalidades.

Recurrir a la lista de submodalidades visuales.

(Apuntar las diferencias).

4. Examen de contraste

Contemple ambas visualizaciones simultáneamente, si te es posible, con el objeto de determinar, a través del contraste, las diferencias que te parezcan más relevantes. Necesitas al menos dos diferencias para afrontar el proceso de modificación. ¿Qué indicio te está indicando que la segunda es una situación de indeterminación?

(Apuntarlo)

5. Construir la nueva creencia

a. Formular el nuevo credo o la nueva convicción

¿Qué nueva convicción te gustaría tener en lugar de la vigente?,

¿Qué pensamiento te resultaría más provechoso?

1. La frase debe formularse en primera persona.

2. La frase debe formularse con expresiones positivas.

«Quiero aprender a mantenerme sereno» en vez de «Quiero aprender a no irritarme»

3. La intención debe formularse como un proceso, no como un estado final.

«Puedo aprender a ser encantador» en lugar de «Soy encantador»

b. Chequeo ecológico del nuevo credo

Imagínate que te estás guiando por tu nuevo credo, que ya está firmemente instalado:

¿Qué cambiaría para ti?

¿Cómo reaccionarías, cómo se comportarías?

¿Qué problemas podrías tener a raíz de ello, los demás, quienes te rodean o quienes trabajan contigo? En caso de que se presente algún problema:

¿Cómo se podrían evitar?

¿Cómo habría que reformular el credo para que no surjan problemas así?

B. Proceso de construcción del nuevo credo

6. Cuestionar el credo obsoleto

Vuelve a representarse en su viejo credo, pero no bajo su forma anterior, sino usando una o varias de las más poderosas submodalidades de duda que descubriste en el paso 4.

7. Cambiar el contenido

Ahora imagínate que la imagen que estás contemplando se encuentra impresa en un libro. Vas a pasar la hoja. En la página siguiente verás una nueva imagen que -manteniendo las características submodales de la anterior, es decir, de la duda- representará tu nuevo credo.

(En caso de que el viejo credo haya sido representado como película:)
Detenga la película y empieza a proyectar otra cuyo argumento coincida con tu nuevo credo.

Otras opciones para introducir el cambio temático:

Difuminar una escena y hacer que vaya surgiendo la nueva

Oscurecer la pantalla y hacer aparecer lo nuevo

Invertir la pantalla

Abrir el telón

Imagen del iris, etc.

8. Transformar la duda en convicción

Ahora modifica la imagen alterando las submodalidades, de manera que adopte las características de tu viejo credo.

(Ir enumerando las submodalidades del credo obsoleto).

(Si se presentan problemas u objeciones, recoger nuevas informaciones y comenzar de nuevo con la quinta fase).

9. Test de comprobación

¿Qué opinas ahora de tu nuevo credo?

3.2 La técnica de anclaje

De acuerdo con Dilts (2003) “la verdadera forma de actuar de una persona, en todas las fases de su vida, se encuentra esencialmente definida por su estado interior” (pág. 216). “Un estado interior se define como la situación emocional de una persona, proveniente de sus procesos internos, de la manera específica como selecciona e interpreta lo que ve, siente, escucha o se dice” (Cudicio, 1991, pág. 62). De ahí que la gente emocionalmente inteligente sabe que la calidad de sus emociones, la forma en que las sienten, es la medida clave de la efectividad en cada una de las áreas de sus vidas (Goleman, 2005).

De acuerdo a Cudicio (1991) “una persona comunica sus estados interiores por medio de la combinación de todos sus medios de expresión. Es así que, cuando una persona es incongruente comunica malestar, generan desconfianza” (pág. 48). Cuando una persona se siente confiada y entusiasta comunica confianza y entusiasmo. Además, “la capacidad para reconocer estados útiles, así como de acceder intencionalmente a ellos en determinadas situaciones, proporciona más alternativas sobre cómo experimentarlos y reaccionar ante ellos” (Dilts, 2003, pág. 203).

“El anclaje es una de las herramientas más sencillas y poderosas para la selección y el acceso a estados internos” (Dilts, 2003, pág. 203). El anclaje básicamente se basa en “establecer un estímulo externo y ligarlo premeditadamente con una experiencia o estado interno, con el objetivo de resucitarla en un momento deseado” (Mohl, 2006, pág. 183). En ventas, la utilidad de este procedimiento resulta obvio: a través del anclaje un vendedor puede movilizar experiencias válidas para desenvolverse adecuadamente en una situación dada.

Las anclas se pueden instaurar en cualquiera de los sistemas sensoriales. Hay anclas visuales (gestos, mímica), auditivas (tono de voz, velocidad del habla, volumen) y kinestésicas (estímulos táctiles), también existen anclas olfativas y gustativas.

3.2.1 Procedimiento para realizar un autoanclaje

Una estrategia sencilla para realizar un autoanclaje consiste en los siguientes pasos:

1. Elegir el emplazamiento del ancla y comprobar su aptitud

El primer paso consiste en escoger algún gesto o estímulo táctil (roce, presión) de tu repertorio de movimientos que no llame demasiado la atención, que sea fácil de repetir con exactitud, que sea único y distintivo, y que pueda servir como ancla. Bastantes personas se tocan, por ejemplo, la barbilla, juntan los dedos pulgar e índice, juntan las manos, cierran el puño de una manera especial, le dan la vuelta a su anillo de bodas, pasan el dedo por la correa de su reloj.

2. Seleccionar una situación rica en recursos

El segundo paso consiste en identificar una vivencia cargada de efectos positivos, efectos que se desean revivir con el anclaje.

3. Revivir la situación

El tercer paso consiste en recrear la situación imaginativamente. Representarse la escena con todo detalle y todos los sistemas representacionales: ¿Qué detalles específicos se pudieron ver en esa situación?, ¿Qué sonidos o voces se escucharon?, ¿Qué elementos sensoriales estaban presentes? Es importante tomarse un tiempo para enriquecer la escena con todas la submodalidades que permitan incrementar la vivencia emocional: color, movimiento, distancia, tamaño de las imágenes, etc.

Asociarse con la escena evocada; no limitarse a ser un mero espectador de las imágenes mentales, sino que hay que sumergirse en la experiencia como si estuviéramos escuchando los sonidos, viendo sus elementos y sintiendo sus sensaciones ahora y a través de los propios sentidos.

4. Anclar en el momento de máxima experiencia emocional

El cuarto paso consiste en volver a representarse en la experiencia, con objeto de seleccionar el instante más intenso.

En el momento de mayor intensidad, ancle la experiencia realizando el gesto previsto y mantenga la presión mientras la experiencia no se interrumpa. Dejará de ejercerla cuando se encamine de nuevo hacia el momento presente.

5. Estado transitorio

El quinto paso consiste en regresar al presente; esperar un tiempo para contacto de nuevo con la realidad y, posteriormente, recobrar la conciencia de la situación actual.

6. Comprobar la efectividad del ancla

El último paso consiste en probar que sucede cuando se vuelve a realizar el gesto asociado en el anclaje. ¿Lo devuelve a su momento cumbre? Si no es este el caso, repita el ejercicio. Asegúrese, con el fin de erradicar cualquier posible problema, de que el gesto elegido es completamente neutro, de que el momento de máxima experiencia constituye realmente una reacción <<pura>> y de que ha escogido el momento justo para ejecutar el anclaje, que no será otro que aquel en el que usted se halle plena e intensamente inmerso en la vivencia. También se puede incrementar la fuerza de la experiencia trabajando más detenidamente las submodalidades que constituyen la memoria de dicha experiencia.

3.3 Calibración

“Calibración es la palabra utilizada por la PNL que significa reconocer cuándo la gente está en estados internos diferentes” (O’ Connor, 2007, pág. 91).

“Calibrar equivale a observar y memorizar con detalle el aspecto externo, la fisiología, de un interlocutor cuando se sabe lo que está ocurriendo en su interior (cuando se conoce, por ejemplo, la experiencia que está rememorando en ese momento)” (Mohl, 2006, pág. 32). La calibración, así mismo, ayuda a afinar la percepción para evitar las interpretaciones erróneas.

Para un vendedor, calibrar con precisión la actitud emocional que su interlocutor mantiene hacia él es un requisito importante para que sus esfuerzos no fracasen.

La lista que sigue contiene algunos elementos básicos de comunicación no verbal que pueden captarse y calibrarse con los diferentes sentidos.

Lo que puede captarse mediante la vista:

- Respiración, volumen respiratorio, frecuencia respiratoria
- Coloración del rostro

- Ojos, dirección visual, movimiento reflejo de los párpados, tamaño de las pupilas, grado de humedad
- Tamaño de los labios
- Grado de humedad cutánea
- Tono muscular
- Posición y movimientos de la cabeza, los hombros, las manos, los brazos, las piernas y los pies
- Movimientos inconscientes

Lo que puede captarse mediante el oído:

- Velocidad de expresión
- Altura tonal
- Volumen
- Timbre

Lo que puede captarse mediante el tacto:

- Temperatura cutánea
- Humedad
- Tono muscular
- Presión

Lo que puede captarse mediante el olfato:

- Alcohol
- Sudor
- Perfume

3.4 La técnica del reflejo

“Una persona puede establecer una sintonía con otra persona de manera consciente y precisa reflejando su forma de expresión característica” (Cudicio, 2009, pág. 59).

El procedimiento del reflejo se puede realizar tanto de forma verbal como no verbal. El reflejo no verbal está relacionado, por ejemplo, con la postura corporal del otro, con su respiración, con el ritmo de su parpadeo, con su mímica y con su voz (velocidad de expresión, timbre, etc.). El reflejo verbal consiste en utilizar el mismo léxico (predicados, etc.) que el interlocutor, por ejemplo, construyendo las frases del mismo modo o registrando en todas sus dimensiones el contenido y el significado de sus mensajes.

El reflejo no verbal

Existen dos opciones de reflejo no verbal. La primera consiste en adoptar directamente las expresiones no verbales que caracterizan la expresión espontánea del interlocutor, reflejando, por ejemplo, su postura corporal o imitando su ritmo respiratorio. Es sumamente importante que la imitación pase inadvertida para evitar que el interlocutor cobre conciencia de ello. En ningún caso deben copiarse sus gestos característicos y espontáneos de forma exacta, porque podría interpretarlo como algo insultante, y ello incidiría muy negativamente en el desarrollo de la relación.

La segunda opción consiste en adoptar el lenguaje corporal del interlocutor de forma indirecta. Es posible reflejar su ritmo respiratorio sincronizando el movimiento de una mano con el de su tórax. En PNL, este procedimiento recibe la denominación de reflejo cruzado.

3.4.1 Reflejar el tono de voz o ritmo

Para una persona, es posible sintonizarse con la voz de su interlocutor sin modificar sensiblemente la suya, basta simplemente con armonizar con una de las cuatro características: el tono, la altura, el ritmo o el volumen.

Es muy fácil acelerar o desacelerar el ritmo de la voz, así mismo, hablar más o menos fuerte. Para un vendedor es esencialmente útil ejercitarse en esta técnica, pues es un medio muy eficaz de establecer un buen contacto con sus clientes (Cudicio, 1991).

3.4.2 Reflejar el ritmo de respiración

Para ejercitarse en esta práctica en un primer momento conviene “fijarse bien en el movimiento de respiración, observando la línea de los hombros que se eleva ligeramente con la inspiración y vuelve a bajar con la expiración, después ritmar con la propia respiración” (Cudicio, 1991, pág. 49).

3.4.3 Reflejar la postura corporal y los gestos

Para un vendedor, la postura es “lo primero que puede observar cuándo se encuentra con un cliente, como posiciona el cuerpo traduce en gran parte su estado interior, es decir, las emociones negativas o positivas que experimenta en ese momento preciso” (Cudicio, 1991, pág. 47).

Reflejo de la postura global

Esta práctica consiste en “ajustar la posición del cuerpo hasta que se aproxime a la postura del interlocutor” (Alvarez, 2000, pág. 66). Es posible centrarse en reflejar toda la posición del cuerpo o bien limitarse a la mitad superior (situación de los brazos, hombros, tronco) o inferior (piernas, caderas, pies, etc.).

Reflejo del ángulo de cabeza/hombro

Esta práctica se realiza reflejando la posición del ángulo de la cabeza del interlocutor de manera simétrica, como si se tratara de un espejo.

Reflejo de expresión facial

Esta práctica consiste en copiar las diferentes expresiones faciales del interlocutor (fruncimientos, sonrisas, etc.).

Reflejo de gestos

Esta práctica consiste en utilizar los movimientos mímicos personales para reproducir algunos de los gestos del interlocutor.

“El ritmo de los gestos y su dirección tienen una gran importancia porque son medios de expresión que puntúan las palabras y a veces incluso las remplazan” (Cudicio, 1991, pág. 47).

Los clientes suelen dibujar también con sus gestos sus deseos o experiencia, sintonizar con el ritmo y dirección de los gestos significa para un cliente que se le escucha y entiende, es más, el vendedor al ensayar los gestos de su cliente para sí mismo accede a una comprensión más precisa de aquel (Cudicio, 1991, pág. 48).

3.5 Trabajar con estrategias

La PNL entiende la conducta humana en general como una sucesión de elementos básicos, secuencias de actividades realizadas por los sistemas sensoriales: ver, oír, sentir, oler y saborear.

Los sistemas sensoriales pueden trabajar de tres maneras diferentes: percibiendo estímulos externos, procesándolos internamente y emitiendo señales visibles, audibles o palpables al exterior. Se puede decir, por consiguiente, que los sistemas

representativos o sensoriales realizan actividades del tipo <<input>>, procesamiento y <<output>> (Mohl, 2006, pág. 271).

El despliegue de las actividades sensoriales sigue un orden preciso, representando sucesiones de ciertos patrones de conducta que poseen un significado específico, como si se tratara de <<frases comportamentales>> (Bandler y Grinder, 1983). La PNL llama <<estrategias>> a estas secuencias de actividades sensoriales. Y, de acuerdo con los fundadores de la PNL, la utilidad de basar el trabajo en estas premisas reside en que proporcionan elementos y estructuras adecuadas para analizar conscientemente la conducta.

Describir una estrategia

Para describir las estrategias es necesario un conjunto de símbolos, tanto para representar los elementos básicos como para ilustrar sus interrelaciones.

Las abreviaturas utilizadas para referir a los sistemas sensoriales más importantes son:

V = visual / ver

A = auditivo / oír

K = kinestésico / sensaciones físicas / emociones

En el contexto de los movimientos oculares se introdujo la distinción entre las actividades sensoriales del recuerdo (r) y de la construcción (c). Las diferencias son esencialmente las siguientes:

V_c y V_r

A_c y A_r

K y A_d (A_d = diálogo interno)

Al describir una estrategia hace falta, además, diferenciar entre los diferentes orígenes de las representaciones sensoriales. Estas pueden provenir de una fuente de

estimulación externa (e) o ser el producto de una actividad interna (i). Se distingue esencialmente entre:

V^e y V^i

A^e y A^i

K^e y K^i

Estas distinciones son suficientes para representar un gran número de estrategias, como por ejemplo las estrategias de decisión de compra.

Un ejemplo de una estrategia de decisión de compra es el siguiente:

P: Román, ¿Compró algo recientemente?

R: Si, un radio despertador, para regalar.

P: ¿Cómo lo eligió?

R: En primer lugar, sabía que era lo que necesitaba la persona a la que se lo regalé. Me lo dijo. Después busqué uno y cuando lo encontré lo compré.

P: ¿Qué esperaba usted de un despertador según sus deseos?

R: Primero tenía que ser sólido, tenía que tener buena calidad sonora, tenía que ser bonito y de un precio razonable.

P: ¿Cómo puede saber que un despertador es sólido?

R: (Hace el movimiento de tomar el aparato y sopesarlo). Eso se siente.

P: ¿Comparó varios despertadores?

R: Si, elegí el más fuerte.

P: ¿Está satisfecho con la compra?

R: Si, pensé que había hecho un buen negocio.

Este ejemplo muestra la estrategia de decisión de compra de Román. La entrada o input es auditiva (A^e), quiere hacer un regalo para una persona que le dijo con precisión lo que quiere. Esto basta para que tome la decisión de comprar.

Después, busca un objeto que corresponda con sus propios criterios, es decir, siguiendo el orden que el mismo da, solidez, calidad sonora, aspecto. Esta jerarquía

indica que para Román lo más importante es la solidez, que define de modo kinestésico (K^e), en segundo lugar, la calidad sonora, que define de modo auditivo (A^e), y por último se interesa por el aspecto del objeto, una información visual (V^e).

La salida u output de la estrategia se desarrolla de modo auditivo, se trata de un dialogo interno positivo (A_d).

La estrategia podría representarse de la manera siguiente:

$$A^e \rightarrow K^e \rightarrow A^e \rightarrow V^e \rightarrow A_d \rightarrow Salida$$

Donde el símbolo \rightarrow indica la consecución de los sistemas representacionales.

El punto después de la salida significa que se ha abandonado la estrategia. Es muy frecuente, sin embargo, que una estrategia se repita tras la primera pasada, incluso varias veces. Esto puede deberse a que la sensación obtenida en el examen auditivo interior no ha resultado satisfactoria, impulsando al individuo a repetir el proceso o a tomar una ruta alternativa.

3.5.1 Analizar una estrategia

“En el lenguaje de la PNL, <<desembalar>> significa analizar una estrategia individual” (Mohl, 2006, pág. 32). Una persona dispone de varias opciones ya conocidas para determinar la secuencia de actividades sensoriales que componen una estrategia concreta, entre las que se encuentran:

a. Desembalar por medio de los predicados

Escuchando al interlocutor, una persona puede centrar su atención en los predicados que emplea y determinar u obtener indicios de la estrategia que está utilizando.

b. Desembalar con ayuda de los movimientos oculares

Para acceder a los sistemas representativos que un interlocutor utiliza en cada momento, una persona puede fijarse en sus movimientos oculares. Una persona también puede observar otras señales que se manifiestan en el interlocutor y que son un reflejo de sus reacciones internas: los gestos, los cambios de ritmo respiratorio, de postura corporal, etc.

3.5.2 Evocar una estrategia

“Durante una conversación, para poder examinar una estrategia concreta es necesario que el interlocutor la tenga en mente. En la PNL, el procedimiento necesario para provocar tal circunstancia se denomina elicitación” (Mohl, 2006, pág. 227).

Elicitación por interrogación

Un procedimiento sencillo para evocar una estrategia consiste en plantear ciertas preguntas que provoquen el desencadenamiento de la estrategia mientras el interlocutor está buscando la respuesta. Las siguientes formulaciones sirven para evocar estrategias que tengan como resultado el comportamiento X:

- << ¿Puede recordar alguna circunstancia en la que fue capaz de X?>>
- << ¿Qué sucede cuando hace X?>>
- << ¿Sabe hacer X?>>
- << ¿Cómo hace usted X?>>
- << ¿Alguna vez hizo X?>>
- << ¿En qué momento X le salió mejor que nunca?>>
- << ¿Qué necesita para hacer X?>>
- << ¿Cuándo fue la última vez que hizo X?>>

En resumen, la PNL aporta las vías para comprender la estructura en la toma de decisiones, observando el comportamiento y poniendo de manifiesto las fases que lo componen. Información que resulta de suma importancia cuando se quiere presentar argumentos persuasivos, es decir, argumentos acatan a las modalidades sensoriales que usualmente sigue un comprador para convencerse.

3.6 Criterios

“En su búsqueda de información, un vendedor trabaja para poner en evidencia los criterios de sus clientes” (Tracy, 1997, pág. 198). Más allá del producto existe una imagen o una idea que motiva al cliente y eso es precisamente lo que un vendedor quiere conocer.

Sea cual sea la dirección que motiva a un cliente, para acercarse a algo que quieren conseguir o para alejarse de algo que no les gusta, un vendedor tendrá que descubrir cuál es la más importante. Estas cuestiones básicas se conocen en PNL como criterios y valores.

Los valores son el fragmento de mayor tamaño, lo que le importa a una persona en general. Los valores están relacionados con lo que una persona quiere o desea. Como ejemplos de tales valores se podría citar la buena salud, el amor, el prestigio, la diversión, el poder, el éxito o el aprendizaje (Dilts, 2003, 135).

Los criterios son menos generales que los valores y no abarcan tanto; son los valores aplicados a un contexto en particular. Están relacionados con los estándares y las pruebas que una persona aplicara para tomar decisiones y formular juicios. La gente utiliza los criterios para sopesar cómo satisfacer una necesidad -precio, tiempo, seguridad y velocidad son ejemplos de criterios-.

Los criterios de las personas, definen y moldean la clase de estados deseados que buscarán, y determinan las pruebas que utilizarán para evaluar su éxito y su progreso en relación con estos estados deseados. Tanto los valores como los criterios impulsan a acercarse a lo positivo o a alejarse de lo negativo.

Hay varias preguntas clave que pueden utilizarse para descubrir y explorar los criterios de un cliente, y seguramente se trata de las preguntas más importantes que un vendedor puede hacer durante una venta. Según el producto o servicio que se esté vendiendo, las preguntas pueden expresarse de un modo un poco distinto:

- ¿Qué quiere usted en [una casa, unas vacaciones, una computadora, un curso de formación]?
- ¿Qué es lo más importante para usted en [una casa, unas vacaciones, una computadora, un curso de formación]?
- ¿De qué le serviría tener [una casa, unas vacaciones, un curso de formación]?

Una vez averiguados los criterios del cliente, pueden utilizarse las mismas palabras para dirigirse a él. Si el cliente quiere un producto fiable, es recomendable la palabra «fiable» en la siguiente pregunta; no <<seguro>> ni <<de confianza>>, aunque puede que signifiquen lo mismo en el contexto en que se presentan. Esto es debido a que es posible que para el cliente no significan lo mismo.

Posterior a conocer los criterios, un vendedor tiene que descubrir qué significan para el cliente. Por ejemplo, un cliente que dice que quiere <<fiabilidad en una computadora>>. Entonces el vendedor debe preguntarle: << ¿Qué significa para usted la fiabilidad en una computadora?>> Puede que el cliente responda: <<No debe estropearse durante los tres primeros años, por lo menos>>. “Eso es lo que debe ocurrir para que el producto satisfaga su criterio. En PNL, estos requisitos se llaman equivalencias de criterio, y pueden concebirse como <<reglas para satisfacer los criterios del cliente>> (Dilts, 2003, pág. 106). Cuando un vendedor conozca esas reglas o equivalencias, podrá empezar a igualarlas con las características y los beneficios del producto. Cuantas más características del producto pueda relacionar con los criterios del cliente, más atraído se sentirá él por su producto.

Otras preguntas útiles para averiguar criterios son:

- ¿Cómo decidiría usted si una computadora es fiable?
- ¿Cómo sabría usted que es fiable? ¿Qué debe hacer y qué no debe hacer?
- ¿Qué cualidades tiene una computadora fiable?
- ¿Qué evidencia tiene usted en cuenta para saber si es fiable o no?

Cuando su producto iguala los criterios del cliente y satisface las reglas, habrá venta.

3.7 La técnica del reencuadre

Reencuadrar es un procedimiento que modifica la manera que tiene una persona de percibir un asunto, una conducta o un problema, otorgándole un nuevo significado.

“Desde el punto de vista de la psicología, <<reencuadrar>> algo significa transformar su significado colocándolo dentro de un marco o contexto distinto de aquel en el que ha sido percibido inicialmente” (Dilts, 2003, pág. 53).

En PNL, “reencuadrar implica colocar un nuevo marco mental en torno al contenido de una experiencia o situación” (Dilts, 2003, pág. 53), expandiendo la percepción de la misma de modo que pueda ser manejada con más recursos y sabiduría.

Reencuadrar críticas

“En el nivel lingüístico, uno de los principales inconvenientes con las críticas estriba en que suelen ser expresadas a manera de juicios generalizados” (Dilts, 2003, pág. 106), como <<Esta propuesta es demasiado costosa>>, <<Esa idea nunca funcionará>>, <<No es un plan realista>>, <<Este proyecto requiere demasiado esfuerzo>>, etc. El problema con esta clase de generalizaciones verbales radica en que, dada la manera en que son enunciados, no quedan más opciones que estar de acuerdo con ellas o no estarlo. Por ejemplo, si una persona dice que <<Esa idea nunca funcionará>> o que <<Esta propuesta es demasiado costosa>>, la única manera de responder directamente consiste en decir <<Creo que tienes razón>> o bien, por el contrario, <<Te equivocas, no es demasiado costosa>>. Es así que, “la crítica suele llevar

a la polarización, a la pérdida de sintonía y finalmente al conflicto” (Dilts, 2003, pág. 106), si una persona no se expresa de acuerdo con la crítica. No obstante, es importante no perder de vista que el comportamiento crítico, como cualquier otro, está motivado por su correspondiente intención positiva.

3.7.1 Obtener afirmaciones positivas a partir de intenciones positivas

Otro de los inconvenientes con gran parte de las críticas es que, además de ser juicios <<negativos>>, suelen formularse en términos lingüísticamente negativos, es decir, se declaran en forma de negaciones verbales. Por ejemplo, <<evitar el estrés>> y <<sentirse más cómodo y relajado>> son dos maneras de expresar verbalmente un estado interno parecido, aunque para ello se utilicen palabras distintas. La primera de las expresiones (<<evitar el estrés>>) describe lo que no se desea. La segunda, en cambio (<<sentirse más cómodo y relajado>>), describe lo que sí se desea.

De forma semejante, “muchas críticas se expresan en términos de lo que no se quiere, en lugar de lo que sí se anhela o aspira” (Dilts, 2003, pág. 65). Por ejemplo, la intención (o criterio) positiva subyacente en la crítica <<esto es una pérdida de tiempo>> radica, posiblemente, en el deseo de <<utilizar los recursos disponibles de forma juiciosa y eficiente>>. No obstante, esta intención no resulta fácil de discernir a partir de la estructura en que es expresada, debido a que ha sido formulada en términos de lo que se quiere evitar. Por lo tanto, “el talento para reconocer y extraer afirmaciones de intención positiva a partir de críticas formuladas negativamente constituye una habilidad lingüística crucial para lidiar con las críticas” (Dilts, 2003, pág. 65).

De acuerdo con Dilts (2003), para sacar formulaciones positivas a partir de intenciones y criterios, es importante plantear preguntas como: <<Si lo que no quieres es estrés/gasto/fracaso/desperdicio, ¿qué es lo que sí quieres?>> o <<En caso de que lograses evitar eso que no quieres, ¿qué es lo que conseguirías con ello (cual sería tu beneficio)?>>.

3.7.2 Convertir las críticas en preguntas

Una vez que la intención positiva tras la crítica haya sido descubierta y reformulada en términos positivos, la crítica puede ser convertida en una pregunta. “Cuando una crítica es convertida en pregunta, las opciones de respuesta son totalmente distintas de cuando se formula como juicio o generalización” (Dilts, 2003, pág. 66). Por ejemplo, que en vez de decir <<Eso es demasiado caro>>, el crítico preguntara: << ¿Cómo vamos a costearlo?>> Con esta pregunta, se le brinda al interlocutor la posibilidad de entrar en los detalles del plan, en lugar de limitarlo a mostrarse en desacuerdo o discutir con el crítico.

El comentario <<Esa idea nunca funcionará>> puede ser transformado en la pregunta << ¿Cómo pondrías esa idea en práctica?>> <<Este plan no es realista>> puede convertirse en << ¿Cómo podrías hacer más tangibles y concretas las etapas de este plan?>> La queja <<Eso requiere demasiado esfuerzo>>, puede reformularse así: << ¿Cómo podrías conseguir que fuera más fácil y sencillo ponerlo en práctica?>> Por lo general, esta clase de pregunta sirve al mismo propósito que la crítica, pero resulta mucho más productiva. Deseo, además, subrayar que se trata de preguntas principalmente sobre el <<cómo>>.

En resumen, para ayudar a alguien a ser un crítico «constructivo», o un consejero, resulta útil:

- 1) Descubrir el propósito que se oculta tras la crítica;
- 2) asegurarse de que la intención positiva se exprese (encuadrada) positivamente, y
- 3) convertir esa crítica en una pregunta, preferiblemente sobre el «cómo».

Todo eso se puede conseguir empleando la siguiente secuencia de preguntas:

1. ¿Cuál es tu crítica u objeción?

2. ¿Cuál es el criterio o la intención positiva que hay tras esa crítica u objeción? ¿Qué es lo que tratas de conseguir o de preservar con tu crítica?
3. Asumido que es la intención de la que se trata, ¿Cuál es la pregunta «cómo» que tiene que ser formulada?

3.7.3 El patrón de «Redefinición»

“El patrón de Redefinición funciona como la substitución de una o más palabras o frases de una generalización o afirmación por otras nuevas que, sin alterar el significado, tengan implicaciones distintas” (Dilts, 2003, pág. 69). Reemplazar una frase formulada en negativo por otra expresada en positivo constituye un ejemplo de <<redefinición>>.

Como ejemplo, supongamos que un cliente entra en unos almacenes y muestra interés por determinado artículo, pero dice: <<Me gusta, pero me temo que es demasiado caro para mí>>. Si se aplicara el patrón de redefinición, implicaría decir algo parecido a: << ¿Es porque usted cree que el precio es excesivo o porque le preocupa que no se lo pueda permitir?>> En este caso, la afirmación <<Me temo que es demasiado caro para mí>> ha sido redefinida por la vendedora en dos líneas distintas, con el propósito de obtener más información específica sobre la objeción del cliente. La primera redefinición cambia <<teme>> por <<cree>> y <<demasiado caro>> por <<excesivo>>. La segunda substituye <<temo>> por <<preocupa>> y <<demasiado caro>> por <<no se lo pueda permitir>>. Ambas reformulaciones significan algo parecido a la objeción original, pero tienen implicaciones distintas. Por consiguiente, redefinir constituye un modo simple pero eficaz de abrir nuevos canales de pensamiento e interacción.

Ejercicio de redefinición de una palabra

Una buena manera de experimentar con el patrón de redefinición consiste en redefinir una sola palabra.

Eso se consigue tomando una palabra que exprese determinado concepto o idea y buscando otra que la reemplace y que aporte un matiz más positivo (o negativo) que la anterior.

Como ejercicio una persona puede hacer una lista de palabras y practicar formando con ellas sus propios reencuadres de una sola palabra.

Por ejemplo:

- Responsable (estable, rígido)
- Estable (cómodo, aburrido)
- Juguetón (flexible, poco sincero)
- Frugal (sabio, tacaño)
- Amistoso (agradable, ingenuo)
- Asertivo (confiado, desagradable)
- Respetuoso (considerado, transigente)
- Global (expansivo, pesado)

Conclusión

A modo de conclusión, recuerdo brevemente, en un afán de claridad y precisión, las ideas que funcionaron como telón de fondo de esta tesis.

Esta tesis se apoyó en la idea de que es posible mejorar (o en su defecto aprender) competencias en ventas conociendo algunos fundamentos de comunicación y empleando técnicas y patrones de Programación Neurolingüística. Existen personas particularmente hábiles en el terreno de la venta, pero eso no tiene nada que ver con un poder mágico, solo con los conocimientos adecuados y la aplicación de estrategias apropiadas.

En primera instancia, se construyó esta tesis colocando a la venta en el contexto de las relaciones humanas. Eso significa esencialmente que se hizo hincapié en las competencias personales, que, de acuerdo con Daniel Goleman, muestran los vendedores más sobresalientes. Estas competencias señalan cualidades como:

- Capacidad de saber lo que se está sintiendo en un determinado momento.
- Perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.
- Darse cuenta de lo que están sintiendo las personas.
- Manejar las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir y resolver objeciones.

Asimismo, en el segundo capítulo, se presentan los fundamentos de comunicación, los cuales han tenido como propósito ayudar a mejorar competencias tales como la comprensión de los demás y la influencia.

En el caso de la comunicación verbal, se explica cómo cada persona comunica su modelo del mundo a través de predicados lingüísticos, los cuales pueden identificarse y utilizarse para comunicarse con mayor empatía. Por otra parte, en el caso de la comunicación no verbal, se explica como el resultado de las observaciones puede servir

como indicio de los estados emocionales de los interlocutores, aunque, en ningún caso se pueden basar las interpretaciones en un conjunto particular de creencias y que debe considerarse diversos aspectos.

En el último capítulo, se describen algunas técnicas y patrones de Programación Neurolingüística que pretenden modificar conductas o superar actitudes negativas, esenciales en competencias como la conciencia de uno mismo y el optimismo. Además, se muestra que como la venta pone en juego múltiples criterios, y es muy útil ocuparse de los del vendedor antes que ponerse a buscar los del cliente. Esto significa que un procedimiento comercial coherente se prepara antes de encontrarse con el cliente, de manera que el vendedor pueda entrar en conocimiento de su realidad personal (valores y creencias).

Por último, se examinan las formas en que determinados tipos de patrones de palabras pueden reencuadrar las percepciones, lo cual es fundamental en el manejo de desacuerdos.

Consideraciones sobre la práctica

A nivel neurológico, el cultivo de una habilidad supone la extinción de la respuesta automática que el antiguo hábito desencadena en el cerebro y su reemplazo por otra nueva. Así pues, el estadio final de dominio de una nueva competencia tiene lugar cuando el viejo hábito pierde su condición de respuesta siguiendo la línea de menor resistencia y el nuevo ocupa establemente su lugar, en cuyo caso la recaída resulta ya muy improbable.

Generalmente, las actitudes y los valores profundamente arraigados son más difíciles de cambiar que los hábitos de trabajo. Un estereotipo étnico, por ejemplo, resulta más complicado de cambiar que lo que una persona dice y hace en presencia de un miembro de ese grupo. La motivación (como la necesidad de logro) y los rasgos de personalidad (como la afabilidad), pueden ser actualizados o modificados, pero el proceso es largo. Y lo mismo ocurre con habilidades fundamentales como el conocimiento de sí mismo, la gestión de emociones estresantes, la empatía. Pero, por

compleja que sea la habilidad que se quiera aprender, la distancia existente entre la conducta actual de la persona y la nueva conducta que pretende instaurar, resulta extraordinariamente importante. Así pues, el hecho de aprender a armonizarse con las necesidades de los clientes pueden ser tareas sencillas para las personas que ya cuentan con cierto grado de empatía, puesto que estas habilidades constituyen la aplicación concreta de una capacidad que ya poseen. Quienes, por el contrario, tienen dificultades para empatizar, deberán poner mayor empeño e invertir más tiempo en el dominio de esta nueva habilidad.

Bibliografía

Álvarez, A. (2016). Educar la voz y el oído. Barcelona: Paidrotibo.

Álvarez, J. (2002). Manual práctico de P.N.L. España: DESCLÉE DE BROUWER

Bandler, R., Grinder, J. (1980). La estructura de la Magia, Volumen 1, "Lenguaje y terapia". Santiago de Chile: Cuatro vientos.

Bandler, R., Grinder, J. (1983). De sapos a príncipes. Santiago de Chile: Cuatro vientos

Bandler, R., La Valle, J. (1996). Persuasion Engineering. United States of America: Meta Publications.

Braidot, N. (2013). Neuroventas. Buenos Aires: Granica.

Cudicio, C. (1991). Como vender mejor con la PNL. Argentina: Granica.

Cudicio, C. (2009). Como comprender la PNL. Buenos Aires: Granica.

Cudicio, C. (2ª Ed.). (2010). PNL y comunicación. Buenos Aires: Granica.

Dilts, R. (2003). El poder de la palabra. Barcelona: Urano.

Ekman, P., Friesen, W. V., Ancoli, S. (1980). Facial sings of emotional experience. Journal of Personality and Social Psychology, 39, 1125-1134.

García, L. (3ª Ed.). (2009). + Ventas. Madrid: ESIC.

Goleman, D. (26ª Ed). (2005). Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.

Goleman, D. (18ª Ed). (2005). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós.

Lewis, B. (2015). La magia de la PNL al descubierto. España: Desclée de Brouwer.

Linden, A., Perutz, K. (1999). Ejercitar la mente. Barcelona: Editorial Paidós.

- Luna, C. (2013). Sé más persuasivo. Madrid: ESIC Editorial.
- Mayer J. y Stevens, A. (1993). "An Emerging Understanding of the reflective (Meta) Experience of Mood", manuscrito inédito.
- Meherabian, A. (1972). Silent Messages. Wadsworth, Belmont.
- Milles, L. (2011). Más que las palabras. España: UOC.
- Mohl, A. (6ª Ed.). (2006). El aprendiz de brujo. Barcelona: Sirio.
- Nelson, R. (2005). El capacitador más grande del mundo. CDMX: Diana.
- O'Connor J., Seymour, J. (8ª Ed.). (2007). Introducción a la PNL, 8ª edición. Barcelona: Urano.
- Pease, A. (2011). El lenguaje del cuerpo en el trabajo. Barcelona: Amat Editorial.
- Pease, A. (2011). El lenguaje del cuerpo en el trabajo. Barcelona: Amat Editorial.
- Pérez de las Heras, M. (2010). ¿Estas comunicando? España: LID.
- Rulicki, S. (2007). Comunicación No-Verbal-CNV. Buenos aires: Granica.
- Salovey P. y Mayer J. (1990). "Emotional Intelligence". Imagination, Cognition and Personality.
- Seligman, M. (1991). "Learned Optimism". Nueva York.
- Thomson, P. (2008). Los secretos de la comunicación. Buenos aires: Granica.
- Tracy, B. (1997). Estrategias eficaces de venta. Barcelona: Paidós.