

# La programación neurolingüística: una reflexión crítica a su propuesta y algunas consideraciones para su aplicación dentro del ámbito organizacional

---

Diego René González Miranda<sup>1</sup>



## RESUMEN

La Programación Neurolingüística (PNL) se ha popularizado en la última década dentro del ámbito administrativo y organizacional. Sin embargo, la aplicación de sus propuestas teórico-metodológicas, así como la efectividad que promete, no han sido suficientemente estudiadas, mucho menos abordadas críticamente. A partir de una revisión documental y grupos de discusión focalizados, se buscó responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las consecuencias para el individuo de la aplicación de la PNL en el ámbito organizacional? El objetivo de este artículo, desarrollado desde una perspectiva crítica, es ahondar en su propuesta teórico-metodológica y reflexionar en torno a las consecuencias de su aplicación dentro de las organizaciones. La PNL podría ser considerada como un modelo contemporáneo de intervención que busca racionalizar el comportamiento de los individuos al reducir su subjetividad a una variable capaz de ser copiada e imitada por otros, de ahí la pertinente reflexión y discusión en torno a su implementación.

---

<sup>1</sup> Profesor investigador de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. [dgonz18@aeFIT.edu.co](mailto:dgonz18@aeFIT.edu.co), [diegogonzalezm@gmail.com](mailto:diegogonzalezm@gmail.com)

## Introducción

La *Programación Neurolingüística* (PNL, en adelante) se ha popularizado de manera creciente dentro del ámbito administrativo y organizacional desde sus inicios en la década de los años 70 en EE.UU. Hablar de la PNL actualmente, pareciera ser un tópico obligado dentro de las organizaciones, pero sobre todo dentro del ámbito directivo, en donde su aplicación está siendo fuertemente promovida como herramienta complementaria para potenciar las habilidades de la alta dirección.

Sin embargo, la propuesta de programar a los individuos, tal como lo plantea y promueve la PNL, requiere ser analizada en profundidad. La investigación científica ha presentado ciertas críticas a la propuesta teórica metodológica de la PNL (Tosey & Mathison, 2010; Esser, 2004; Dowlen, 1996; Singer & Lalinch, 1996, entre otros), así como también se le ha cuestionado la efectividad de su aplicación dentro de diversos campos disciplinarios (Tosey & Mathison, 2003; Brown, 2003; Thompson, Courtney & Dickson, 2002; Craf, 2001; Stanton, 1994). Incluso, algunos autores llegan a afirmar que a partir de la literatura actual sobre la PNL, su propuesta se fundamenta básicamente en aproximaciones empíricas y aplicaciones instrumentales referidas sobre todo a temas comerciales (Einspruch & Forman, 1985).

Frente a esto, ¿cuáles son las consecuencias para el individuo de la aplicación de la PNL en el ámbito organizacional? Este artículo busca brindar al lector un marco de referencia sobre los objetivos y la metodolo-

gía de la PNL, y un espacio para discutir los alcances e implicaciones de su aplicación en los individuos dentro de las organizaciones. La reflexión que se presenta es fruto de una investigación realizada entre los años 2009-2011, a través de dos técnicas: *revisión documental* a partir de revistas indexadas, y *literatura comercial* referida al tema de la PNL, y *grupos de discusión focalizados* con personas defensoras de esta propuesta, al igual que contendoros y críticos de ella.

El documento se divide en dos apartados. En una primera instancia, se realiza una breve definición de la PNL y se presentan sus objetivos principales y su propuesta metodológica. En una segunda, se realiza una crítica general a la PNL, y se exponen una serie de consideraciones a tener en cuenta al querer aplicarla dentro del ámbito organizacional. Al final del documento, se presentan una serie de reflexiones finales a manera de conclusiones.

## 1. La programación neurolingüística (PNL)

### 1.1. Definición y objetivos

El concepto de *Programación Neurolingüística* aparece a mediados de los años 70 con la publicación de un libro titulado *La estructura de la Magia 1* (Harris, 1999), escrito por el estudiante de psicología Richard Bandler y por el psicólogo y profesor de lingüística John Grinder. Este texto es el resultado de las transcripciones realizadas por Bandler de las sesiones de psicoterapia de Fritz Perls, un exitoso terapeuta Gestalt; Virginia Satir, una re-

conocida terapeuta familiar, y del hipnoterapeuta Milton Erickson (Walter & Bayat, 2003; Einspruch & Forman, 1985; Harris, 1999; Roderique-Davies, 2009; Tosey & Mathison, 2010). El objetivo de esas transcripciones era identificar los patrones de comunicación utilizados por estos terapeutas para construir un modelo replicable que permitiera abordar exitosamente a los pacientes (Einspruch & Forman, 1985; Karunaratne, 2010).

Si bien para varios investigadores el inicio de la PNL es claro, encontrar una única definición ha resultado ser una tarea difícil. No existe claridad si se trata de un método, una teoría, un modelo o una disciplina (Skinner & Stephens, 2003; Kudliskis & Burden, 2009; Mohl, 2010). Junto con ello, la literatura promocional se ha encargado de divulgar su propuesta teórico-metodológica en muchos campos del saber humano, dificultando aún más la concreción de una definición consensuada. Se le ha definido a partir de tres enfoques: un enfoque tecnológico (Tosey & Mathison, 2010); uno metodológico (Dilts, Grinder, Bandler, & DeLozier, 1980), y otro epistemológico (Dilts & DeLozier, 2000). Frente a esta gran diversidad de aproximaciones, es preciso anotar que originalmente la PNL fue descrita como una metodología cuyo objetivo era investigar la comunicación ejemplar, no crear un cuerpo de práctica (Bandler & Grinder, 1975).

Existen muchas críticas realizadas por Heap (1988, 1989, 1998) y Singer & Lalach (1996), entre otros, en las que se afirma que el carácter científico de la PNL no puede ser soportado ni probado. Otros au-

tores, como Lilienfeld, Lynn & Lohr (2003) y Helisch (2004), han catalogado la PNL como pseudocientífica. De hecho, los promotores de la PNL no la clasifican ni como científica ni como poseedora de una orientación teórica concreta. El mismo Bandler asevera que la PNL no es una teoría (Bandler, citado por Singer & Lalach, 1996), y Jacobson (1996) afirma que la PNL “[...] no es una teoría o un concepto... es un modelo” (p. 53).

Según O’Coonor & Seymour (1992), sólo hasta 1976 Bandler y Grinder acuñaron el término *Programación Neurolingüística* para el modelo que venían desarrollando. Éste ya había sido utilizado por primera vez en 1933 por Korsybsky, en su libro *Science and Sanity*. Bandler & Grinder (1975) consideraron que este nombre, aunque complejo, cubría la definición y los alcances del método.

En líneas generales, el término *Programación Neurolingüística* es definido a partir de tres componentes: (1) el término *neurológica*, denota que todos los comportamientos se derivan del procesamiento neurológico proveniente de los sentidos, (2) *lingüística*, referida al hecho que el lenguaje es fundamental en la organización de los pensamientos y de la comunicación, y (3) *programación*, el cual se refiere a la forma en que las ideas y los comportamientos pueden ser modificados y manejados para obtener resultados deseables (Karunaratne, 2010). Así, la PNL considera al individuo como un sistema completo mente-cuerpo, con consistentes patrones de conexión entre los procesos neurológicos (neuro), el lenguaje (lingüística) y las estrategias

de comportamiento aprendidas (programación) (Dilts, Grinder, Bandler & Deloizer, 1980)<sup>2</sup>.

En cuanto a los objetivos de la PNL, se pueden distinguir básicamente dos: la búsqueda de la excelencia y la posibilidad de influir en otros. Karunarathne (2010) lo describe así: “[...] desde sus inicios la PNL se desarrolló como un método para alcanzar la excelencia personal y también como el estudio de la manera de pensar y comunicarse usada por personas exitosas” (p. 1). Kudliskis & Burden (2009) mencionan que la intención de los creadores de la PNL era identificar los factores asociados con la excelencia y el comportamiento exitoso, y creían que era posible modelar dichos comportamientos para convertir a individuos ordinarios en individuos exitosos. El objetivo de la PNL es la búsqueda de la excelencia por medio del copiado de patrones efectivos de conducta para aprender interna y externamente cómo alguien exitoso se desenvuelve cotidianamente, de tal manera que dicha experiencia sea replicable para otros (Singer & Lalich, 1996).

Sobre este proceso, Dilts (citado por Tosey & Mathison, 2010) afirma que “El objetivo del proceso de modelar de la PNL no es determinar la correcta o verdadera descripción del proceso de pensamiento de una persona, pero sí hacer un mapa instrumental que nos permita aplicar las estrategias que nosotros hemos

modelado en algunas formas útiles” (p. 320). Junto con este carácter instrumental de la PNL, se encuentran las diversas y amplias posibilidades para su aplicación: lograr mayor competencia en el accionar; control de los pensamientos, sentimientos y acciones; tener un espíritu más positivo de la vida; y, alcanzar los objetivos propuestos ya que “[...] la PNL les ofrece la posibilidad de adaptar las habilidades y formas de pensar de otras personas para incorporarlas a sus propias vidas con el fin de tener más éxito” (Harris, 1999: 19).

Desde la perspectiva de la PNL, el talento podría considerarse secundario y prescindible, y la excelencia se limitaría a imitar la conducta de otros, circunscribiéndola a términos de ideales sociales y cánones preestablecidos. El objetivo es parecerse al otro, replicar su éxito, dejando de lado la subjetividad del individuo y el desarrollo de sus habilidades particulares.

Además de la búsqueda de la excelencia, el ejercer influencia en otros también se presenta como un objetivo central de la PNL. Ésta busca centrar el estudio de la comunicación para lograr empatía con otros, entender su forma de pensar y actuar, y así influir en sus decisiones, e incluso lograr cambios en su conducta. “La Programación Neurolingüística es un sistema de procedimientos y modelos cuyo propósito es que las personas puedan aumentar su eficacia e influencia comunicativa”

<sup>2</sup> Sobre la creación del término, el mismo Bandler comenta lo siguiente: “Fue una palabra que creé para evitar que se especializarse en un campo o en otro” (Bandler, citado por Skinner & Stephens, 2003: 179). Harris (1999) menciona que la estructura de la PNL no se circunscribe al trabajo de los autores originales, sino que ha tenido constantes aportes mediante la adición de otros modelos creados por otros autores afectos a esta práctica, entre ellos (más no exclusivamente) algunos pertenecientes al grupo original de investigación de la Universidad de Santa Cruz como Robert Dilts, y Judith Deloizer quien estuvo casada con Grinder y fuera junto con él, la cofundadora de la PNL, surgida después del rompimiento con Bandler.

(Druckman & Swets, 1988: 138). Esto es particularmente atractivo en el mundo de los negocios. Facilita, además, la creación de empatía con los pacientes en el campo de la medicina, y con los estudiantes en el campo de la docencia, permitiendo establecer sintonía con ellos, al favorecer un ambiente propicio para la enseñanza (Karrunaratne, 2010; Ludwing & Menendez, 1985; Walter & Bayat, 2003; Tosey & Mathison, 2010). Al respecto, Yemm (2006) advierte que la PNL es una herramienta poderosa que pudiera ser usada para manipular a los individuos, en el caso de que caiga en manos equivocadas.

Diversos autores han retomado los objetivos de la PNL desde el propósito principal e inicialmente formulado, que es el de tomar estructuras exitosas y convertirlas en modelos para que sean aprendidos por otros para lograr la excelencia. Ejemplo de ello es la publicidad que se hace de la PNL en diversos medios de comunicación que, lejos de explicar la metodología, propician su aplicación basada en promesas eficaces: *“¿Sabía usted que es posible sobresalir rápidamente, utilizando su mente y cuerpo de la misma forma que una persona de éxito lo hace? El modelaje, es decir la “imitación” de modelos, es la esencia de la PNL. Básicamente es un proceso a través del cual es posible reproducir la excelencia humana, aumentando inmediatamente la calidad del accionar y, por supuesto, de los resultados”* (Manzanera, 2011: 1).

Hasta aquí se ha realizado una breve definición de la PNL, a la vez que se han expuesto brevemente sus objetivos principales. Se procede ahora a exponer escuetamente su propuesta metodológica.

## 1.2. Aspectos metodológicos de la PNL

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, no hay claridad en cuanto a la metodología propuesta por la PNL para reprogramar o modelar a los individuos, lo cual constituye uno de sus objetivos principales. Sin embargo, se puede considerar a la PNL como una metodología en sí misma para lograr tal objetivo.

La PNL categoriza las modalidades en la que las personas almacenan, procesan y reciben la información y las experiencias. A estas modalidades las llama *“sistemas de representación sensoriales”, “sistema de representación preferido” o “sistemas sensoriales”*. De acuerdo con Mainwaring & Skinner (2009) los individuos procesan el mundo a través de unos sistemas de representación preferidos, por lo que cada uno representa internamente el mundo externo a través de los sentidos: unos ven el mundo, otros los sienten, y algunos lo oyen.

Los individuos pueden tener más de un sistema de representación preferido o utilizar uno más que otro<sup>3</sup>. En este mismo sentido, Ludwing & Meléndez (1985) afirman que la modalidad elegida también de-

<sup>3</sup> Para la PNL es importante tener claro cuál es el sistema de representación sensorial utilizado por el individuo para poder establecer un canal de comunicación. Para identificarlo existen varias técnicas: Una de ellas es a través de un test en donde se elige la mejor frase (una por cada sistema de representación) que exprese la personalidad de la persona. Luego, se procede a determinar la puntuación y se compara entre los puntajes de cada sistema. Aquel que tiene más puntuación es el sistema sensorial preferido (Walter & Bayat, 2003). Los sistemas de representación sensorial han sido la base de aplicación de muchos de los usos de la PNL, por lo que es uno de sus aspectos más conocidos.

pende de la tarea a enfrentar. El *sistema de representación sensorial preferido* se puede identificar a partir del lenguaje que utilizan los individuos de acuerdo con sus expresiones más notorias. Estos sistemas y los principios<sup>4</sup> de la PNL se esclarecen en el cuadro 1.

viduo debe de actuar en consecuencia con ellas. Según Rodríguez-Torres (1997) estas creencias son útiles en cualquier situación y “[...] *crear en ellas ya es suficiente para lograr los resultados deseados*” (p.700). A continuación se presentan este conjunto de creencias así como las técnicas de la PNL en los cuadros siguientes:

Cuadro 1

Sistemas de representación y principios de la PNL

Sistemas de representación y principios	DEFINICIONES
<b>SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN</b>	
<b>Visual</b>	Utiliza el sentido de la vista. Las personas se inclinan más por ver gráficos, videos, pinturas, dibujos y su canal de comunicación está dado por el lenguaje en el sentido visual, es decir, utilizan palabras como: parece, mostrar, dibujado, enfocado, a la luz de, etc.
<b>Auditivo</b>	Utiliza el sentido del oído, prefieren utilizar verbos como escuchar, decir, discutir, y en su lenguaje utilizan expresiones como “soy todo oídos”, “alto y claro”, etc. Las personas que tienen este sistema sensorial como dominante disfrutan la música y se distraen fácilmente por los ruidos, repiten fácilmente frases, responden con tono de voz especial ante ciertas expresiones y prefieren retroalimentación verbal sobre su desempeño.
<b>Kinestético</b>	Utiliza el sentido del tacto. Las personas que se inclinan más por este sistema sensorial prefieren sentir y hacer contacto con otra persona. Se mueven y hablan lento, aprenden haciendo y hablan en términos de sus sentimientos.
<b>Audio-digital</b>	Tiene que ver con personas que utilizan palabras como pensar, entender, aprender, hablar, considerar. Hablan consigo mismas, a veces deben repetir lo que se les dice para poder comprenderlo.
<b>PRINCIPIOS DE LA PNL</b>	
<b>Resultado del pensamiento</b>	Ser claro sobre lo que se quiere lograr y definir el objetivo. En la construcción del objetivo hay ciertos parámetros donde el lenguaje es protagonista, por ejemplo, debe ser expresado de forma positiva y ser lo más específico posible.
<b>Aguidez sensorial</b>	Poner atención en lo que está pasando y ser conscientes de pequeños cambios que pueden estar dirigidos hacia el logro de los objetivos.
<b>Flexibilidad</b>	Tener opciones en cuanto al comportamiento.
<b>Empatía</b>	Habilidad para desarrollar un sentido de mutuo entendimiento, sintonizarse con el otro y crear un vínculo.
<b>Estado de gestión</b>	Tener el control de las emociones, respuestas y actitudes.

Fuente: Elaboración propia en base a Walter & Bayat (2003) y Yemm (2006).

<sup>4</sup> Los principios corresponden a las habilidades personales y a la orientación y sentido de los objetivos que tenga cada persona. Se entiende como principio aquel conjunto de normas o ideas que fundamentan o rigen el pensamiento o la conducta. En ese sentido, los principios de la PNL son el conjunto de normas o ideas que sostienen teórica y metodológicamente la propuesta de la PNL.

**Cuadro 2**  
Creencias de la PNL

CREENCIAS DE LA PNL	
•	Las personas tienen todo lo que necesitan para llevar a cabo los cambios deseados. En ese sentido, los recursos son transferibles, aprendibles y moldeables.
•	El mapa no es el territorio. La experiencia humana se filtra mediante los sentidos, creando sistemas de pensamiento que no son reales sino una expresión y representación de la realidad particular. Según Dowlen (1996): “[...] las percepciones están filtradas por: la experiencia, los sentidos, el lenguaje, la cultura, las actitudes, valores y creencias, resultando un sistema de representación sensorial interno e individual del mundo exterior”. (p. 27)
•	Las personas que poseen más alternativas de conducta tienen el control: cuantas más capacidades tenga la persona en todos los aspectos de la comunicación, más fácilmente conseguirá sus objetivos. A esta Dowlen (1997) le agrega la consideración que la mente y el cuerpo se afectan mutuamente.
•	El sentido de la comunicación es la respuesta que obtenemos, independientemente de la intención del comunicador.
•	No hay fracasos en la comunicación, sólo resultados. Se trata de verlo todo en términos de experiencias y no de fracasos.

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3**  
Técnicas de la PNL

TÉCNICAS	EXPLICACIÓN
<b>Empatía</b>	Técnica que tiene como objetivo estimular una buena relación y mantenerla. Se utiliza los comportamientos y los patrones de lenguaje para generar empatía entre dos o más personas. Dowlen (1996) considera que su aplicación busca mejorar las habilidades de comunicación y las relaciones interpersonales. De acuerdo con Walter & Bayat (2003), se basa en el “[...] principio de que a las personas les gustan personas que son similares a ellas mismas” (p. 164). Según estos autores hay dos formas de establecer la “empatía”: el <i>emparejamiento (matching)</i> , donde se copia uno o dos aspectos de la comunicación no verbal: y el <i>reflejo (mirroring)</i> , donde se copia de forma tan idéntica y secuencial que se crea la sensación de verse reflejado en el otro. Para Ludwig & Menéndez (1985), el reflejo es utilizado por entrenadores para crear empatía copiando al otro en aspectos que van desde expresiones hasta posturas del cuerpo. Otra forma de crear empatía es a través de los sistemas representacionales utilizando el mismo lenguaje sensorial. Así, si la persona con la que se está estableciendo una conversación utiliza como sistema de representación preferido el sentido de la vista, se requiere hablar con ella en términos que se estimule dicho sentido.
<b>Posición de percepciones</b>	Se clasifican las percepciones según los siguientes criterios: primera posición, desde <i>adentro</i> (el punto de vista propio); segunda posición, desde <i>fuera</i> (desde el punto de vista de la persona que está delante); y tercera posición, desde <i>fuera fuera</i> (desde el punto de vista de un observador externo). Según Dowlen (1996), esta técnica se aplica para tener consciencia de los puntos de vista de otros. Según Dowlen (1996), esta técnica se aplica para tener consciencia de los puntos de vista de otros.
<b>Modelar</b>	Esta técnica consiste en desarrollar habilidades referidas al comportamiento y pensamiento, para buscar cambiar actitudes. El modelaje es la técnica que inicialmente utilizaron Bandler y Grinder. Según Einspruch & Forman (1985): “De sus estudios, Bandler y Grinder desarrollaron habilidades de modelaje que permitieron identificar los elementos estructurales del comportamiento y enseñarlos. Cuando se modela una persona, el modelador suspende sus propias creencias y adopta la estructura psicológica, el lenguaje, las estrategias y las creencias del modelo” (p. 589). El punto central de la Metodología de la PNL se centra en el modelado, en el proceso mediante el cual la PNL identifica las estrategias cognitivas y los patrones de conducta de la gente exitosa (Tosey & Mathison, 2010; Karunaratne, 2010; O’Connor & Seymour, 2000; Kudliskis & Burden, 2009). “Bandler y Grinder enfatizan que el modelado es el proceso central que genera las aplicaciones de la PNL a través de la investigación de los patrones de lenguaje, comportamientos, secuencias de pensamiento e imaginario interno de los exponentes de una capacidad elegida” (Tosey & Mathison, 2010: 320). Después, y siguiendo a Einspruch & Forman (1985), el modelador es capaz de reproducir patrones de comportamiento y comunicación, para re-adaptar y modificar sus creencias integrándolas con las del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación del Cuadro 3

TÉCNICAS	EXPLICACIÓN
<b>Anclaje (anchoring)</b>	De acuerdo con Arnold & Swaby (1984), “[...] el anclaje se refiere a usar una señal kinestésica o verbal para crear una experiencia positiva que pueda ser recreada en cualquier momento que el cliente regrese a un estado negativo” (p. 832). Incluso Kudliskis & Burden (2009) afirman que las anclas negativas podrían ser cambiadas por positivas. Para Karunaratne (2010): “[...] las anclas pueden ser visuales, kinestésicas o auditivas, por ejemplo imágenes, canciones u olores que pueden evocar estados emocionales que permiten acceder al estado emocional deseado en cualquier momento” (p. 2). Incluso Bates (1995) ejemplifica esta técnica. Afirma que se puede utilizar en una situación en donde un empleado busca un incremento salarial. Al acercarse a solicitarlo, el empleado buscará un ancla para inicialmente retomar un tema que para su jefe sea positivo y luego retomar la misma ancla para solicitar su aumento.
<b>Replantear</b>	Se refiere a cambiar y encontrar diferentes formas de pensamiento.
<b>Preguntas precisas</b>	Sirve para definir claramente las necesidades y refinar el proceso de recolección de información.
<b>Resultados</b>	Se refiere a la definición de objetivos. Se aplica para distinguir la intención del comportamiento o mejorar la motivación del individuo al buscar que gane su comportamiento al logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Frente a estas propuestas que se podrían llamar metodológicas no hay claridad en cuanto su concepción y posterior aplicación<sup>5</sup>. Según Wickers (2009), “[...] la mejor forma de aprender sobre PNL es experimentándola” (p. 31) y describe los pasos para crear un nuevo comportamiento, el cual se construye sistemáticamente. Según la autora: “[...] la razón por la que esto funciona tan bien es que nuestra mente inconsciente no puede descifrar la diferencia entre lo que pasa y lo que imaginamos. [...] Si actúas ‘como si’ tú ya te comportarás de la forma que quieres” (p. 31).

La metodología de la PNL busca lograr el objetivo primordial de reprogramar el comportamiento de los individuos. A partir de la revisión documental, no hay garantías ni evidencia científica que indique cómo se puede lograr esta reprogramación. Dichas técnicas

están dirigidas a la utilización del lenguaje como medio de comunicación pero no, en cómo cambiar comportamientos y conductas. En este sentido, las técnicas de la PNL están siendo más aplicadas en el mercado y en el aprendizaje como herramientas o *tips* individuales que lejos de constituir una metodología coherente y unificada, fungen de herramientas atomizadas de uso generalizado, aplicables a cualquier aspecto de la vida humana.

## 2. LA PNL DENTRO DEL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

### 2.1. Una crítica general

Tosey & Mathinson (2010) y Esser (2004) afirman que hay poca investigación académica sobre la PNL, más

<sup>5</sup> A manera de ilustración, el sistema de los movimientos oculares ha sido estudiado por la PNL. Éste consiste en la noción de una relación sistémica entre los movimientos oculares y la actividad mental. El concepto nació del trabajo de Bandier y Grinder quienes observaron que cuando los pacientes recordaban imágenes visuales, tendían a mirar hacia arriba; si recordaban sonidos, miraban horizontalmente; y cuando miraban hacia abajo y hacia la izquierda, estaban accediendo a sus sentimientos. Según la PNL, estos movimientos oculares hacia lugares determinados, correspondían a las áreas del cerebro que se estaban utilizando. Richardson (2004) critica a la PNL, y concluye que dicha teoría ha sido desacreditada.



allá de unos pocos estudios en Alemania, Estados Unidos, Bélgica y en Inglaterra. McKormick (citado por Dowlen, 1996), también asevera que hay poca evidencia de resultados a partir de investigaciones que puedan aprobar o desaprobar la validez de la PNL. Otros autores como Heap (1988, 1989, 1998), Singer & Lalinch (1996) también coinciden en tal afirmación. La literatura académica sobre la PNL es esporádica y es mencionada como un tema ocasional anexo a varias disciplinas (Brown, 2003; Craif, 2001; Stanton, 1994; Thompson, Courtney & Dickson, 2002; Tosey & Mathinson, 2003).

A partir de la revisión bibliográfica consultada para esta investigación<sup>6</sup>, se encontró que la mayoría de los artículos publicados, fundamentan la investigación en alguna de las técnicas antes descritas, más no en la propuesta global de la PNL<sup>7</sup>. Sin embargo, en ningún caso se evidencia la eficacia que promulga y promete el modelo de la PNL. Otro aspecto importante a considerar es que no hay –en fuentes publicadas– detalles del proceso sobre el cual se construyó la PNL (Tosey & Mathinson, 2010), lo único que se conoce es que se realizó con videos, transcripciones y manuscritos de los terapeutas estudiados por Bandler y Grinder.

Karunaratne (2010) afirma que a pesar de que hay alguna evidencia experimental de casos de estudios

con respecto al tratamiento de fobias, la investigación que soporta el uso de las técnicas de la PNL es limitada. Sin embargo, algunos adeptos a la PNL toman distancia de estas limitantes y de la inexistencia de pruebas científicas, afirmando que no se debe comprender a la PNL como teoría sino tan sólo como un modelo. Baddeley (citado por Dowlen, 1996: 31) justifica las críticas de la PNL al afirmar que ésta “[...] trata de sintetizar teorías y prácticas que han sido tomadas de otras fuentes y algunos de esos recursos son teóricamente antagónicos”.

Considerando lo hasta ahora discutido se pueden realizar los siguientes cuestionamientos generales a la PNL:

- La PNL es un conjunto de herramientas instrumentales sostenidas por una promesa de éxito que cuenta con poco fundamento teórico y no posee un respaldo en resultados de investigación el cual corrobore la eficiencia que promulga y promete. La PNL es pragmática, con una postura claramente anti-teórica: “La PNL fue creada para ser usada” (Tosey & Mathison, 2010: 321). Bandler y Grinder no pretendían crear una nueva teoría, solo encontrar la forma de volver útil la experiencia exitosa de tres psicoterapeutas reconocidos. No hay un *corpus* teórico que sostenga

<sup>6</sup> En esta revisión se ha encontrado que la mayoría de los artículos sobre la PNL están dirigidos hacia el aprendizaje y el entrenamiento. Sobre esto último, las técnicas de la PNL se presentan y exponen en varios *journals* tales como: “*Training and Development Journal*”, “*Training Journal*”, “*Innovation in Education and Teaching International*”, “*Career Development International*”, “*Journal of European Industrial Training*”, “*Thinking Skills and Creativity*”, entre otros. De esta manera, las aplicaciones de la PNL, con sus respectivas investigaciones empíricas orientadas a temas administrativos y organizacionales, es prácticamente inexistente.

<sup>7</sup> Por ejemplo, Thompson, Courtney & Dickson (2002) en su revisión en bases de datos (Psycinfo, Eurobusiness ASAP, Proquest y First Reaserch) realizada en el 2002, encontraron 54 citas referenciadas de las cuales, ocho son estudios de investigación sobre la PNL. De esos ocho, cuatro muestran beneficios positivos y los otros indican que no es posible medir el efecto de la PNL.

y justifique la aplicación del modelo de programación que propone la PNL.

- Junto con lo anterior, se descubre un eclecticismo y una falta de coherencia teórica. La PNL es influenciada por ideas y conceptos que van desde la Psicología hasta la Cibernética. Esto hace pensar que la PNL no es una teoría sino un conjunto de estrategias y técnicas las cuáles atraviesan diferentes teorías. Sin embargo, dichas técnicas se concentran básicamente en el modelaje. Según Dowlen (1996), la PNL “[...] sirve como *recolector de técnicas y las integra bajo su propia marca*” (p. 32).

- Existe un vínculo débil con el trabajo académico y contemporáneo en campos relevantes. Algunos autores afirman que la PNL debe ser actualizada a la vanguardia de las disciplinas con las cuales tiene vínculo, por ejemplo, con los desarrollos en lingüística cognitiva (Robbie, 2000).
- Hace falta una crítica reflexiva sobre el discurso de la PNL y su repercusión como práctica social. Se hace necesario analizar la PNL como fenómeno histórico y social, teniendo en cuenta los numerosos adeptos y el énfasis que se le da como herramienta para el crecimiento personal. Además, el discurso de la PNL es tan disímil que vale la pena preguntarse por cuál es la realidad sobre la herramienta y quién tiene la palabra de forma oficial frente a su definición y metodología.
- Existe una preocupación ética sobre la forma en que la PNL es usada en la práctica. Existe una

duda con respecto a la aplicación de la PNL, sugiriendo la posibilidad de una manipulación a intereses personales por parte de quienes dominan dichas técnicas.

Hasta aquí se ha tratado de hacer una presentación global de la historia, objetivos y metodología de la PNL, basándose sobre todo en artículos científicos y textos académicos. A la crítica antes expuesta se le sigue la interrogante por su difusión y las consecuencias de su implementación dentro del ámbito organizacional. Esto aspectos se abordan a continuación.

## 2.2. Consideraciones de la aplicación del modelo de la PNL

Existe una preocupación reciente por parte de la administración (*managerialismo*) de buscar gestionar aspectos cada vez más personales, íntimos, o en términos generales, cuestiones desde el fuero interno de los individuos, como pueden ser su imagen, sentimientos e identificaciones. Se aboga actualmente por culturas fuertes las cuáles puedan persuadir a los gerentes que *blando es duro* y que todas esas cosas que se han desestimado por tanto tiempo como intratables, irracionales, intuitivas, informales, se pueden administrar (Peters & Waterman, 1982). Y es que luego de todo este tiempo, el control burocrático ha sido lo suficientemente sensible y adaptable a la intensificación de las presiones competitivas (Willmott, 1992).

La atención está puesta en los efectos opresivos de las formas de control, considerando las expresiones

de resistencia por parte de los individuos, junto con la cuota de subversión que esto conlleva. En este sentido y siguiendo a Alvesson & Willmott (2002), se rechaza la idea de que la *gestión* sea capaz de gestionar (y controlar) y definir la identidad del individuo. Y es que los empleados no son sólo individuos pasivos, los cuales se les pueda moldear a los fines organizacionales, diseñando para ellos una identidad en particular. Con ello, se entiende que la organización no necesariamente es la institución con mayor influencia en la construcción de identidad de un individuo, sin embargo, sí se le puede considerar que la regulación de la identidad es un aspecto importante, la cual no se ha estudiado lo suficiente y es cada vez más importante para el control organizacional (Deetz, 1992; Knights & Willmott, 1989; Kunda, 1992).

Esta preocupación por los aspectos formales y objetivos del control, expresa el predominio de una epistemología positivista y una visión que articula y legitima las formas funcionalistas en el análisis organizacional (Burrell & Morgan, 1979). Este control se logra (o al menos se pretende) mediante el diseño y aplicación de estructuras, procedimientos, medidas y objetivos, y la resistencia a estos mecanismos (catalogadas como síntomas) pueden ser rectificadas por la reestructuración del personal o mediante un proceso formativo (Brown & Humphreys, 2006). Se trata, en el fondo, de considerar al control como un ejercicio en donde se *fabrica* la subjetividad (Knights & Willmott, 1989; Barker, 1999; Deetz, 1992, 1994 entre otros). Sin embargo, esta búsqueda por regular la identidad es una modalidad cada vez más intencional de control organizacional, sin decir

que sea eficaz al aumentar el compromiso o la lealtad de los individuos (Alvesson & Willmott, 2002). Incluso, el efecto que ésta produce, puede amplificar el cinismo, promover la disidencia o catalizar la resistencia (Ezzamel, Willmott & Worthington, 2000).

La estética relativamente estable del fordismo, ha dado paso a una nueva estética postmoderna caracterizada por celebrar la diferencia, lo efímero, la moda y la mercantilización de la cultura. Este paso se expresa, entre otras cosas

[...] en la desestabilización de la identidad, como algo dado y relativamente seguro, y un creciente interés en la identidad como objetivo y medio de los esfuerzos de regulación de la administración. Como mecanismos culturales son introducidos o refinados en un esfuerzo por ganar o mantener el compromiso de los empleados, la involucración y la lealtad en condiciones de disminuir la seguridad del trabajo y la durabilidad del empleo, la gestión de la identidad laboral se vuelve más relevante y crítica dentro de la relación laboral. En estas circunstancias, la identificación organizacional [...] no se le puede suponer o dar por sentado, pero ha sido activamente engendrada o fabricada. (Alvesson & Willmott, 2002: 623)

Las nuevas formas de control buscan procesar la subjetividad con el objetivo de constituir individuos no sólo más adaptables sino más capaces de moverse rápidamente entre actividades y tareas con orientaciones diversas. Sin embargo, en la práctica, esta fluidez y frag-

de resistencia por parte de los individuos, junto con la cuota de subversión que esto conlleva. En este sentido y siguiendo a Alvesson & Willmott (2002), se rechaza la idea de que la *gestión* sea capaz de gestionar (y controlar) y definir la identidad del individuo. Y es que los empleados no son sólo individuos pasivos, los cuales se les pueda moldear a los fines organizacionales, diseñando para ellos una identidad en particular. Con ello, se entiende que la organización no necesariamente es la institución con mayor influencia en la construcción de identidad de un individuo, sin embargo, sí se le puede considerar que la regulación de la identidad es un aspecto importante, la cual no se ha estudiado lo suficiente y es cada vez más importante para el control organizacional (Deetz, 1992; Knights & Willmott, 1989; Kunda, 1992).

Esta preocupación por los aspectos formales y objetivos del control, expresa el predominio de una epistemología positivista y una visión que articula y legitima las formas funcionalistas en el análisis organizacional (Burrell & Morgan, 1979). Este control se logra (o al menos se pretende) mediante el diseño y aplicación de estructuras, procedimientos, medidas y objetivos, y la resistencia a estos mecanismos (catalogadas como síntomas) pueden ser rectificadas por la reestructuración del personal o mediante un proceso formativo (Brown & Humphreys, 2006). Se trata, en el fondo, de considerar al control como un ejercicio en donde se *fabrica* la subjetividad (Knights & Willmott, 1989; Barker, 1999; Deetz, 1992, 1994 entre otros). Sin embargo, esta búsqueda por regular la identidad es una modalidad cada vez más intencional de control organizacional, sin decir

que sea eficaz al aumentar el compromiso o la lealtad de los individuos (Alvesson & Willmott, 2002). Incluso, el efecto que ésta produce, puede amplificar el cinismo, promover la disidencia o catalizar la resistencia (Ezzamel, Willmott & Worthington, 2000).

La estética relativamente estable del fordismo, ha dado paso a una nueva estética postmoderna caracterizada por celebrar la diferencia, lo efímero, la moda y la mercantilización de la cultura. Este paso se expresa, entre otras cosas

[...] en la desestabilización de la identidad, como algo dado y relativamente seguro, y un creciente interés en la identidad como objetivo y medio de los esfuerzos de regulación de la administración. Como mecanismos culturales son introducidos o refinados en un esfuerzo por ganar o mantener el compromiso de los empleados, la involucración y la lealtad en condiciones de disminuir la seguridad del trabajo y la durabilidad del empleo, la gestión de la identidad laboral se vuelve más relevante y crítica dentro de la relación laboral. En estas circunstancias, la identificación organizacional [...] no se le puede suponer o dar por sentado, pero ha sido activamente engendrada o fabricada. (Alvesson & Willmott, 2002: 623)

Las nuevas formas de control buscan procesar la subjetividad con el objetivo de constituir individuos no sólo más adaptables sino más capaces de moverse rápidamente entre actividades y tareas con orientaciones diversas. Sin embargo, en la práctica, esta fluidez y frag-

mentación identitaria puede hacer que los individuos sean más vulnerables a la apelación de las identificaciones corporativas.

Dentro de esta lógica, el estudio del comportamiento humano se ha convertido en un espacio para la aplicación de técnicas y herramientas con el fin de utilizar al individuo, reduciéndolo a un recurso intercambiable. Es por eso por lo que a la corriente del Comportamiento Humano dentro del estudio de las organizaciones, se le denuncia como un campo heterogéneo que ha tenido un desarrollo aislado, dejando de lado las ciencias humanas. Esta nueva lógica racional impone como condición categórica eludir, a como dé lugar, discusiones sobre realidades singulares que puedan parecer como racionales por sí mismas. *“La idea de razón queda sometida a la regulación de medios y fines, a la caracterización de un acto; a la vez que se vacía la posibilidad de determinar los límites de la acción humana”* (Cruz & Rojas, 2008: 21). Así, el individuo será entendido como cosa, será reificado<sup>8</sup>.

Las prácticas administrativas han buscado desarrollar una serie de procesos para buscar el control del individuo, muchas veces manipulándolo a manera de cosa, otras veces, tratando de intervenir su entorno externo —así como sus aspectos internos— para que su productividad no decaiga. Siguiendo a Montaña (1987),

éstas prácticas promovidas por los llamados psicólogos sociales de la corriente de las Nuevas Relaciones Humanas<sup>9</sup>, buscarán una relación democrática falsa, en donde se impulsará la participación ilusoria de los individuos en el nivel conceptual y se promocionará su participación real en el desempeño de sus actividades.

El comportamiento exigido en la organización requiere de un doble control: material e inmaterial. La verdadera intención de la Psicología Industrial, en sus diversas variantes, es el control de los aspectos incorpóreos del individuo: sus lazos afectivos, sus creencias y valores, su subjetividad. Todos los aspectos materiales son religiosamente deleznable: el individuo debe trabajar por objetivos sociales humanistas como los que dicen tener las grandes empresas —progreso social, desarrollo de tecnologías en beneficio de la humanidad, atención de necesidades de las mayorías, en beneficio del país, etc.— Némesis organizacional que traiciona al hombre en la búsqueda de la verdad. (Montaña, 1987: 34)

Para Montaña (1987), estos psicólogos industriales son los *ergónomos del alma*, quienes buscan el control alternativo por medio de las máquinas. Este control se centra en lo inmaterial, en aquello que responde al fuero interno del individuo. En términos de MacGregor,

<sup>8</sup> Una primera aproximación al término reificación es definida por Honneth (2005) citando a Lukács como sigue: *“[...] Lukács afirma que la reificación no significa más que el hecho de que “una relación entre personas [adquiere] un carácter de cosidad”, se está atendiendo a la comprensión habitual ontologizante del concepto de “reificación”. En esta forma elemental, es evidente que el concepto designa un proceso cognitivo por el cual algo que en sí no posee propiedades de cosa –por ejemplo, algo humano– es considerado como cosa”* (p. 23-24).

<sup>9</sup> Entre sus representantes más importantes se pueden considerar a: Douglas McGregor (1972), Abraham Maslow (1970), Frederick Herzberg (1966) y Chris Argyris (1975), entre otros.

–al igual que lo hace Montaña (1987)– estas prácticas se pueden clasificar en dos: En primer lugar se registra en el contexto organizacional un estilo administrativo de corte *vertical y autocrático*. Esta dirección autoritaria busca ejercer *desde afuera* el control de los individuos dentro de la organización. En segundo lugar, es posible encontrar también otro estilo que ha venido promulgando una forma de *gerencia humanista*, expresada en el discurso de cambio organizacional y de la transformación personal de los individuos. Este estilo busca el control de los individuos *desde adentro*, es decir, a partir de la vigilancia de las dimensiones individuales y ajenas al mundo del trabajo, donde se inscriben las costumbres, los modos de vida, valores, etc.

Las propuestas normativas *desde adentro* han compartido la idea de que los resultados y la consecución de los objetivos empresariales se alcanzan por la vía del supuesto énfasis en lo humano, es decir, a diferencia de las teorías desde afuera, que depositan su confianza en el énfasis en las tareas, los resultados, los procesos, etc., las prácticas desde adentro “[...] se enfocan en la afiliación, las relaciones interpersonales, el espacio para el intercambio de palabras y afectos, el trato amistoso para, supuestamente, generar motivación, entusiasmo y compromiso en el personal” (López, 2009: 254).

Pero estas propuestas orientadas *desde adentro* –llamadas también *teorías Y*, o *democráticas*–, tienen cierta contradicción con la praxis. La intención y los predicamentos que anuncian, y las retóricas que promulgan la consideración y la satisfacción del individuo en el trabajo, no son más que sofisticados intentos de alienación.

Prueba de ello, es que dentro de las investigaciones del ámbito organizacional, hay autores que consideran a la PNL como una herramienta que sirve para lograr un cambio de la cultura corporativa, estrechamente relacionada con el *coaching*, como una integración de teorías, donde rescatan la lingüística y la psicología (Garrety, Badham, Morrigan, Rifkin, & Zanko, 2003), o como una técnica capaz de ayudar a controlar las emociones y al auto examen (Badham, Garrety, Morrigan, & Zanko, 2003; Arnaud, 2003).

Bajo este marco, la propuesta de la PNL busca en forma clara y explícita *modelar* a los individuos tomando como referente aquellos que son considerados como exitosos, o que se destacan por sus competencias o por alguna habilidad particular de acuerdo con las necesidades organizacionales. En otras palabras, la PNL se le podría considerar como un proceso de alienación respaldado por la misma organización al aceptar su práctica y promover los principios que le subyacen a su propuesta teórico-metodológica, presentándose como una práctica *Y*, o participativa, la cual pareciera preocuparse por lo *humano*. Así, es pertinente poner a discusión algunas consideraciones de su aplicación dentro del ámbito organizacional:

- La PNL podría reificar al individuo. Más que ninguna otra práctica administrativa, la PNL considera al individuo como un recurso que se agota, que se atrofia, como una cosa que necesita ser re-pensada y, en ese sentido, modelada; comparándola con otro individuo que sí posee las competencias y habilidades que le son rentables

a la organización. Querer convertirlo en *otro* es negar la particularidad del individuo, a la par que le coloca como referente un modelo que es impuesto por la misma organización.

- Existe una pretensión de universalizar el comportamiento de los individuos según los parámetros impuestos por la misma organización. La alienación lleva a que los individuos dejen de ser ellos mismos, para ampararlos bajo parámetros regidos por la rentabilidad y la eficiencia.

- Considerada una herramienta más para buscar el control de los individuos, y siguiendo con la propuesta de López (2009), la cual clasifica las

prácticas de intervención administrativas como *normas desde adentro* y *desde afuera*, la PNL no sólo busca normativizar ciertos aspectos del individuo para incidir en su comportamiento, sino que trata de transformarlo en *otro*. En este sentido, la PNL aborda al individuo tanto desde *adentro* como desde *afuera*, para moldearlo según referentes externos. Junto con ello, la excelencia no será promovida por los espacios para el desarrollo y crecimiento que la organización le pueda brindar al individuo, sino por la habilidad para copiar aspectos eficientes de otro.

- La propuesta de la PNL aplicada al ámbito organizacional, exige elegir como modelo a alguien exitoso que sirva como referente para iniciar el proceso de programación. Frente a esto valdría la pena preguntarse: ¿qué se entiende por exitoso? ¿Cómo es posible tomar sólo lo exitoso y no lo

no-exitoso? La PNL segrega lo bueno de lo malo de los individuos, a la vez que escoge aquello que considera exitoso para buscar reprogramarlos. El procedimiento que se desprende de su propuesta tiene una fuerte carga valorativa, al mismo tiempo que atribuye funciones discriminatorias a aquellos *jeffes* que determinan qué es lo exitoso y qué es aquello digno de ser copiado. Lo anterior trae implícito una segmentación o partición arbitraria del ser humano, en donde la unidad del individuo se segrega a partir de un capricho rentable de eficiente productividad.

### 2.3. La des-identificación: posible respuesta

La PNL, adoptada como una práctica de intervención, se convierte en una forma de dominación organizacional. Esta dominación deja cada vez menos posibilidades a los individuos para ejercer su autonomía, que si bien está acotada por las mismas normas establecidas institucionalmente, esas posibilidades aún continúan presentes (Montaño, 2007). La propuesta de la PNL, en cuanto busca el objetivo de reprogramar al individuo, crea un precedente al permitir violentar al individuo dentro de los espacios laborales.

Sin embargo, este tipo de prácticas (reprogramación) que aparentan estar orientadas a generar o constituir sentido de identidad y pertenencia de los empleados, ha generado un creciente interés de investigación enfocado en el concepto de des-identificación en el lugar de trabajo, como una táctica por parte de los in-

dividuos de resistirse a esa dominación. Las investigaciones muestran que la des-identificación puede tomar múltiples formas, como el cinismo, el escepticismo y la ironía, y se ha venido extendiendo en diferentes sentidos (Costas & Fleming, 2009). Es así como dentro de la cultura del management, la des-identificación podría permitir a los empleados superar las tensiones entre aquello que sienten que son realmente y aquello que tienen que ser en el trabajo, en su afán de mantener un sentido de autenticidad (Sturdy, 1998; Whittle, 2005).

Por intentar proteger y/o construir un legado, perseverando en la autenticidad individual, los individuos establecen una serie de límites entre aquello que perciben como genuino y aquello que consideran falso. Las investigaciones también indican que los individuos derivan una satisfacción psíquica y un alivio al proteger su identidad entendida como *aquello que realmente son* frente al corrosivo y alienante acción de las corporaciones de hoy (Van Maanen, 1991; Kosmala & Herrbach, 2006), resultado que irónicamente puede integrar a los trabajadores a un ritmo de trabajo más eficaz, dada la impresión de autonomía que esto lleva (Fleming & Spicer, 2003).

Esta no-colonización reserva de alguna manera su individualidad y le permite sobrevivir a los violentos intentos de control e imposición de conducta establecidos por la organización (Costas & Fleming, 2009). Lo importante del concepto (des-identificación) es la capacidad que tiene de explicar mejor las relaciones de dominación empresarial dirigidas hacia los individuos como un recurso estratégico. En este contexto, la PNL

se podría considerar como una extensión del control de los sistemas direccionados hacia la identidad (Ray, 1986). Por medio de la des-identificación, los empleados toman distancia o protegen ciertos aspectos de su personalidad fuera del alcance normativo de las empresas, como son la llamada *cultura corporativa*, el *empoderamiento* y los *programas de fidelización*, en boga hoy en día (Brown, 2006; Mumby, 2005; Trethewey, 1997), a los cuales se podría agregar la PNL.

### 3. A manera de conclusión

La disertación expuesta ha querido mostrar las inconsistencias y los problemas que subyacen a la propuesta teórico-metodológica de la PNL, así como algunas consecuencias de su aplicación dentro del ámbito organizacional. A la PNL se le podría considerar como un nuevo modelo de intervención, el cual busca reconfigurar una nueva identidad del individuo a partir del modelado, reificándolo al intentar reducirlo a un recurso intercambiable, el cual se re-potencializa –y en ese sentido sirve más eficientemente a los objetivos organizacionales– debido a la posibilidad de convertirse en *otro*, cuyo referente para esta reprogramación se encuentra en las habilidades y capacidades de otro individuo, el cual es considerado como exitoso por los directivos de la organización.

La aplicación de la PNL en las organizaciones expresa ejemplarmente la racionalización del trabajo al reducir al individuo a un medio, despojándolo y quitándole toda posibilidad de expresar su individualidad y



su subjetividad, sino más bien buscando fabricarle una más acorde a los objetivos organizacionales. La PNL buscará reprogramar –en caso de que logre hacerlo– aquellos aspectos del individuo que no considera exitosos. De esta manera, su propuesta parcializa y segmenta la unicidad del individuo, dividiéndola y modificando aquellas partes –al mejor estilo de la Administración Científica, en donde el individuo era considerado como un apéndice de la máquina– que no se ajustan a las especificidades y requerimientos de la organización, promoviendo una alienación explícita, y encubriéndola bajo consignas humanistas y de mutuo beneficio.

Este artículo ha planteado los objetivos de la PNL, mostrando las inconsistencias de su propuesta teó-

rica y metodológica. La PNL llega a convertirse, así, en un nuevo modelo que se ha popularizado dentro del ámbito administrativo y organizacional como herramienta exitosa y eficiente para lograr resultados en el corto plazo para las organizaciones, con el agravante –no explicitado ni suficientemente cuestionado por parte de aquellos que toman la decisión de su aplicación– de someter al individuo a un proceso de reprogramación en el cual su identidad busca ser transformada. En este sentido, este texto pretende ser un espacio para la discusión en torno a este tipo de prácticas de intervención, a la vez que invita a realizar trabajos empíricos que evalúen la efectividad y los alcances de la PNL.

## Bibliografía

- Argyris, C. (1975/1971). The impact of the Formal Organization upon the individual. En D. Pugh, *Organization Theory* (págs. 261-278). Londres: Penguin Books.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *La Estructura de la Magia, Lenguaje y Terapia*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Barker, J. (1999). *The Discipline of Teamwork*. London: Sage.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Craft, A. (2001). Neuro-Linguistic programming and learning theory. *The Curriculum Journal*, 12 (1), 125-136.
- Cruz Kronfly, F., & Rojas, R. W. (2008). La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas. En F. Cruz Kronfly (Ed.), *Racionalidad Instrumental y gestión* (págs. 13-66). Cali: Artes Gráficas Univalle.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the politics of Everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Dilts, R., & DeLozier, J. (2000). *Encyclopedia of systemic neuro-linguistic programming and NLP new coding*. Scotts Valley, CA: NLP University Press.
- Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R., & DeLozier, J. (1980). *Neuro-linguistic programming, The study of the structure of subjective experience* (Vol. 1). Capitola, CA: Meta Publications.
- Druckman, D., & Swets, J. (Edits.). (1988). *Enhancing Human Performance, Issues, theories and Techniques*. Washington: National Academy Press.
- Esser, M. (2004). *La Programmation neuro-linguistique en débat: repères cliniques, scientifiques et philosophiques [The Neuro-linguistic debate: Frames clinics, scientific and philosophical]*. Paris: L'Harmattan.
- Ezzamel, M., Willmott, H., & Worthington, F. (2000). Control and Resistance in "The Factory that Tiem Forgot". Workin Paper .

- Harris, C. (1999). *Los elementos del PNL. Qué es y cómo utilizar la programación neurolingüística*. Madrid: EDAF, SL.
- Heap, M. (Ed.). (1998). *Hypnosis: Current clinical, experimental, and forensic practices*. London: Croom Helm.
- Heap, M. (1988). Neurolinguistic programming: An interim verdict. En M. Heap (Ed.), *Hypnosis: Current clinical, experimental, and forensic practices* (págs. 268-280). London: Croom Helm.
- Heap, M. (1989). Neurolinguistic programming: What is the evidence? En D. Waxman, D. Pedersen, I. Wilkie, & P. Melleit (Edits.), *Hypnosis: The fourth European congress at Oxford* (págs. 118-124). London: Whurr Publishers.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Honneth, A. (2005). *Reificación. Un estudio en la Teoría del Reconocimiento*. (G. Calderón, Trad.) Buenos Aires: Katz Editores.
- Jacobson, S. (1986). *Meta-cation volume 2: New improved formulas for thinking about thinking*. Cupertino, CA.: Meta Publications.
- Kunda. (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lilienfeld, S. O., Lynn, S. J., & Lohr, J. M. (Edits.). (2003). *Science and pseudoscience in clinical psychology*. New York: Guilford Press.
- López, F. (2009). El coaching ontológico: o una arremetida de gestión totalitaria. En R. Carvajal Baeza (Ed.), *Gestión Crítica Alternativa* (págs. 249-265). Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- McGregor, D. (1972). *El aspecto humano de las empresas*. México: Editorial Diana.
- Mohl, A. (2010). *El aprendizaje del brujo II: El alumno Magistral*. Barcelona: Sirio.
- O`Connor, J., & Seymour, J. (2000). *Training with NLP*. London: Harper Collins.
- O`Connor, J., & Seymour, J. (1992). *Introducción a la Programación Neurolingüística*. Barcelona: Ed. Urano.

- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Richardson, D. (2004). *Encyclopedia of Biomaterials and Biomedical Engineering. Part 1, Eye-Tracking: Characteristics and Methods, Part 2 Eye-Tracking: research areas and applications*. Wnej, G & Bowlin, G. Editors.
- Rodríguez-Torres, S. (1997). La programación neurolingüística como fuente de recursos para el profesor de lenguas extranjeras. *ASELE, Actas VIII*, 699-704.
- Singer, M., & Lalich, J. (1996). *Crazy therapies: What are they? Do they work?* New York: Jossey Bass.
- Trethewey, A. (1997). Resistance, identity, and empowerment: A postmodern feminist analysis in a human service organization. *Communication Monographs*, 64 (4), 281-301.
- Van Maanen, J. (1991). The smile factory: Work at Disneyland. En P. Frost, L. Moore, M. Lewis, C. Lumberg, & J. Martin (Edits.), *Reframing organizational culture* (págs. 58-76). Newbury Park: SAGE.
- Arnaud, G. (2003). A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting. *Human Relations*, 56 (9), 1131-1154
- Arnold, D., & Swaby, B. (1994). Neurolinguistic Applications for the remediation of reading problems. *The Reading Teacher*, 37 (9), 831-834.
- Badham, R., Garrety, K., Morrigan, V., & Zanko, M. (2003). Designer deviance: Enterprise and deviance in culture change programmes. *Organization*, 10 (4), 707-730.
- Bates, G. (1995). How to Get others to like you instantly. *Journal of Management in engineering*, 11 (3), 3.
- Brown, A., & Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43 (2), 231-257.
- Brown, N. (2003). A comparison of the dominant meta programme patterns in accounting undergraduate students and accounting lecturers at a UK business school. *Accounting Education*, 12 (2), 159-175.

## Fuentes periódicas

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulations as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619-644.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62 (3), 353-378.

- Deetz, S. (1994). The micro-politics of identity formation: the case of a knowledge intensive firm. *Human Studies*, 17, 23-44.
- Dowlen, A. (1996). NLP-help or hype? Investigating the uses of neuro-linguistic programming in management learning. *Career Development International*, 1 (1), 27-34.
- Einspruch, E., & Forman, B. (1985). Observation Concerning Research Literature on Neuro-Linguistic Programming. *Journal of Counseling Psychology*, 32 (4), 589-596.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for subjectivity, power and resistance. *Organization*, 10 (1), 157-179.
- Garrety, K., Badham, R., Morigan, V., Rifkin, W., & Zanko, M. (2003). The use of personality typing in organizational change: Discourse, emotions and the reflexive subject. *Human Relations*, 56 (2), 211-235.
- Heliush, M. (2004). Veranstaltung: Gesellschaftliche Funktion, Entwicklung und Soicalization for Emotionen. *Seitenzahl*, 39 (1).
- Karunaratne, M. (2010). Neuro-linguistic programming and application in treatment of phobias. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 1-5.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work. *Sociology*, 29, 761-782.
- Kosmala, K., & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jousissance in audit firms. *Human Relations*, 59 (10), 1393-1428.
- Kudliskis, V., & Burden, R. (2009). Applying “what works” in psychology to enhancing examination success in schools: The potential contribution of NLP. *Thinking Skills and Creativity*, 4 (3), 170-177.
- Ludwig, J., & Menendez, D. (1985). Effective Communication through Neurolinguistics. *Training and Development Journal*, 39 (3), 44.
- Mainwaring, S., & Skinner, H. (2009). Reaching donors: neuro-linguistic programming implications for effective charity marketing communications. *The Marketing Review*, 9 (3), 231-242.
- Manzanera, J. (23 de 06 de 2011). *El alto desempeño. Técnicas efectivas para modelar la excelencia*. Recuperado el 24 de 06 de 2011, de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/el-alto-desempeno/tecnicas-efectivas-modelar-la-excelencia>
- Montaña Hirose, L. (24 de Noviembre de 1987). Ergónomos del alma. *El mundo*, págs. 33-34.

- Mumby, D. (2005). Theorizing resistance in organization studies. *Management Communication Quarterly*, 19 (1), 19-44.
- Ray, C. (1986). Corporate Culture: The last frontier of control? *Journal of Management Studies*, 23 (3), 187-297.
- Robbie, E. (2000). The ordering principle of the meta model of NLP. *NLP World*, 7 (3), 25-66.
- Roderique-Davies, G. (2009). Neuro-Linguistic Programming: Cargo Cult Psychology? *Journal of applied Research in Higher Education*, 1 (2), 57-63.
- Skinner, H., & Stephens, P. (2003). Speaking the same language: the relevance of neurolinguistic programming to effective marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 9 (3), 177-192.
- Stanton, H. E. (1994). Suggestology and NLP: Are there similarities? *Journal of Accelerative Learning and Teaching*, 19 (3), 241-256.
- Sturdy, A. (1998). Customer care in a customer society: Smiling and sometimes meaning it? *Organization*, 5 (1), 27-53.
- Thompson, J. E., Courtney, L., & Dickson, D. (2002). The effect of neurolinguistic programming on organizational and individual performance: A case of study. *Journal of European Industrial Training*, 26 (6), 292-298.
- Tosey, P., & Mathison, J. (2003). Neuro-linguistic programming and learning theory: A response. *The Curriculum Journal*, 14 (3), 361-378.
- Tosey, P., & Mathison, J. (2010). Neuro-linguistic programming as an innovation in education and teaching. *Innovations in Education and Teaching International*, 47 (3), 317-326.
- Walter, J., & Bayat, A. (2003). Neurolinguistic programming: Verbal communication. *Student BMJ* (11), 163-164.
- Whittle, A. (2005). Preaching and practising flexibility: Implications for theories of subjectivity at work. *Human Relations*, 58 (10), 1301-1322.
- Wickers, A. (2009). Does learning about NLP give leaders the edge? *Training Journal*, 5 (8), 28-31.
- Willmott, H. (1992). Postmodernism and excellence: the de-differentiation of economy and culture. *The journal of Organizational Change Management*, 5 (1), 58-68.
- Yemm, G. (2006). Can NLP help or harm your business? *Management Services*, 50 (2), 43-45.