

# Gestión del nuevo milenio y programación neurolingüística (PNL)\*

Helia Lizette Manrique P.\*\*

## Resumen

Este artículo constituye una reflexión sobre el nuevo papel que juegan las personas en las organizaciones y la importancia que tiene para las empresas el desarrollo de la inteligencia humana, como un potencial hasta ahora subutilizado. Primero se da una breve mirada a los enfoques tradicionales de la administración y su concepción sobre el hombre. Se concluye que estos modelos no son válidos en una sociedad del conocimiento pues para que una organización sea competitiva requiere individuos reflexivos, autónomos y capaces de utilizar su propio cerebro. Se describe la relación hombre-organización, enfatizando en la necesidad de ver a las personas no como máquinas, sino como seres vivos dentro de una organización viva. Por último, se pondera la programación neurolingüística como una herramienta que permite una mayor comprensión del comportamiento del ser humano y de la correcta utilización del cerebro.

## Palabras clave

Dúo hombre-organización, sociedad del conocimiento, batalla de cerebros, inteligencia humana, capital intelectual, nuevo contrato moral, desarrollo sostenible, programación neurolingüística (PNL).

## Introducción

**S**i bien la empresa es el estadio donde convergen diversos recursos (humanos, financieros, tecnológicos y físicos), no se puede pasar por alto que las personas son la única fuente de ventaja competitiva sostenible en un mundo de complejidad sin precedentes.

Las empresas están percibiendo que el camino cierto al éxito radica en la inteligencia y el conocimiento de las personas. En consecuencia se puede afirmar que el futuro pertenece a las empresas que consigan explorar y desarrollar el potencial del ser humano, y de generar un conjunto con un desempeño superior, a la vez que producen nuevas formas de trabajo más efectivas.

En este contexto, la programación neurolingüística es una herramienta que, a través de la comunicación y el

leguaje, permite a los individuos aprender a utilizar el cerebro, superar los bloqueos que les impiden la realización de metas, mejorar sus destrezas y habilidades, cambiar pensamientos que impidan adaptarse a los cambios, entre otros.

## 1. Una mirada al pasado según el *management* clásico

El pensamiento empresarial de la era industrial se reducía a conceptos de eficiencia, es decir hacer más con menos recursos, lo que significaba usar al máximo las máquinas, los obreros y la tierra, y, en ciertos casos, sustituir la mano de obra por bienes de capital.

Adam Smith concluyó que la especialización del trabajo era necesaria para mejorar la productividad del empleado y aumentar sus destrezas. Sin embargo, aunque fue una teoría muy importante, a través del tiempo generó una deshumanización del trabajo pues llevaba a que las personas se desmotivaran debido a las labores rutinarias que debían emprender. De igual forma, con un sistema de gerencia basado en "la planeación del trabajo, análisis y estandarización de los métodos y tiempos de trabajo, selección técnica, capacitación, asignación de tareas, salario según desempeño" (Martínez, 2002, p. 67), Taylor

\* Este artículo es producto del trabajo de investigación de la autora en el curso de Teoría Avanzada de Gestión, dirigido por el profesor Carlos Martínez Fajardo, Maestría en Administración, 2º semestre de 2003. Se recibió en septiembre y se aprobó definitivamente en octubre de 2003.

\*\* Estudiante de primer semestre de la Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional. E-mail: hlmanriquep@unal.edu.co

diseñó un conjunto de herramientas del proceso administrativo para aumentar la productividad, olvidando el papel fundamental del ser humano y su importancia como ser vivo y no como máquina.

Se podría decir, entonces, que si se piensa la organización como una máquina, como un conjunto de partes ordenadas para producir un efecto determinado, los trabajadores son percibidos como medios, como engranajes, como piezas más del conjunto. Pero, si se mira la organización como un ser vivo lleno de complejidad, se establece el papel del hombre como generador de conocimiento, creatividad e ingenio, y su importancia como ser vivo dentro de una organización viva.

Valdes (2002, p. 115) sostiene que:

... un sistema cerrado, funciona muy bien en un entorno representado por el proteccionismo gubernamental y por la escasa competencia. Sin embargo, cuando los mercados se abren es necesario liberar el potencial humano hacia una visión compartida. Este punto es precisamente lo que la visión mecanicista no contempla: provocar la libre expresión de la inteligencia y el ingenio del hombre.

En su época, Ford expresó que no necesitaba una persona completa, sino simplemente un par de manos para fabricar sus carros; hoy en día se necesitan "personas completas: corazón y cabeza, cuerpo y alma" (Risderstrale y Nordström, 2000, p. 44), pues sin esta complejidad humana, las capacidades son simplemente limitadas.

La anterior perspectiva recoge la visión de una máquina trivial (MT), un enfoque simple en el cual la prioridad es maximizar los recursos, sin tener en cuenta variables del entorno y mucho menos la importancia del ser humano. Se requiere el enfoque de un sistema de gestión análogo al modelo de máquina no trivial (MNT), que se caracteriza por ser dependiente de la historia, sintéticamente determinada, impredecible y analíticamente indeterminable (Foerster, 1996, p. 148).

La segunda revolución industrial, el nacimiento de la fábrica moderna, la expansión de los mercados, el surgimiento de la sociedad anónima y el desarrollo de la gerencia científica propiciaron el surgimiento del *management*, como una profesión y disciplina que implica la sistematización del conocimiento (Martínez, 2002, p. 49). En esta época, de *management* clásico, el papel del individuo era el de una máquina, que había que con-



trolar para obtener resultados deseables en cuanto eficiencia y productividad, y sobre el cual no recaía la más mínima posibilidad de elegir, ni de opinar.

Por otra parte, el *management* del siglo XX se caracterizó por enfatizar en los clientes y por tomar mayor conciencia de la importancia de los trabajadores. Por ejemplo, con los experimentos de Hawthorne se logró demostrar la importancia de la motivación y se verificó que, más allá de aspectos físicos, hay otras variables que afectan la productividad.

Más tarde, y en etapas sucesivas, se crearon herramientas y teorías que buscaban aumentar el compromiso de los miembros de la organización. Sin embargo, aun cuando el esfuerzo ha sido grande, todavía la satisfacción y la moral de los empleados son bajas, y esto es normal en una época de reestructuraciones, de *downsizing* y de despidos sin justa causa.

Es importante señalar que el *management* como institución ha dado lugar a grandes avances en el campo de la gestión de las organizaciones. En el caso del desarrollo humano, el neoinstitucionalismo ha servido como base teórica para el estudio de la conducta, la motivación y el autoaprendizaje.

Martínez (2002, p. 13) afirma: "La evolución del *management* como una institución, el desarrollo de la estructura organizacional y las características del sistema de motivación y desarrollo potencial del talento humano en las organizaciones, son tres factores claves del análisis organizacional que ha incorporado la teoría neoinstitucional".

Por tanto, para dar el salto al *management* del siglo XXI se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- i. El ser humano integral
- ii. La capacidad de producir conocimiento
- iii. El desarrollo social sostenible

### ***i. El ser humano integral***

En este sentido se debe reconocer la importancia del trabajador dentro de la organización, como un individuo autónomo, con capacidad de pensar, de decidir y de generar conocimiento. Desde esta perspectiva, el individuo es *humano*, es un ser integral y no una máquina.

"En el *management* del siglo XXI, el individuo ya no será el objeto, sino el sujeto" (Bouchikhi y Kimberley, 2000, p. 231).

**Cuadro 1** Características evolutivas del *management*

	SIGLO XIX	SIGLO XX	SIGLO XXI
<b>Teoría sobre la personalidad del trabajador</b>	Músculo y energía intercambiables	Subordinado con una jerarquía de necesidades	Individuo reflexivo y autónomo
<b>Información y conocimiento</b>	Competencia exclusiva de la dirección	Dominada por la dirección y compartida en forma limitada	Muy difundida
<b>Objetivo del trabajo</b>	Sobrevivir	Acumulación de riqueza y estatus social	Parte de un plan de vida estratégico
<b>Identificación</b>	Con la empresa y/o la clase trabajadora	Identificado con un grupo social y/o con la empresa	El ego independiente
<b>Conflicto</b>	Perturbador y que hay que evitar	Perturbador, pero tolerado; se puede encauzar mediante la negociación colectiva	Parte norma de la vida
<b>División del trabajo</b>	Los directivos deciden, los empleados ejecutan	Los directivos deciden, los empleados ejecutan conscientemente	Los empleados y los directivos deciden y ejecutan
<b>Poder</b>	Concentrado en la cumbre	Limitado, compartido funcional/ <i>empowerment</i>	Difuso y compartido

Fuente: Bouchikhi y Kimberley (2000, p. 234).

Las características evolutivas del *management* de los siglos XIX, XX y XXI se resumen en el siguiente cuadro:

**ii. La capacidad de producir conocimiento**

El gran cambio de paradigma lo está dando la mente humana; se está dando paso a una "sociedad del conocimiento". Por tal razón, el papel de los seres humanos dentro de las organizaciones ha cambiado. Hoy en día, el reto está en desarrollar el capital intelectual y estructurar la organización para que sea capaz de desarrollar conocimiento. Personas inteligentes hacen empresas inteligentes capaces de producir conocimiento.

El capital intelectual, definido por Valdes (2002, p. 425), es "la suma de lo que saben todos en la compañía y que, estructurado, le proporciona a la empresa una ventaja competitiva en el mercado... ser más competitivo significa ser más inteligente". El capital intelectual y el conocimiento de los empleados serán activos cada vez más esenciales para las empresas.

La *gestión del conocimiento* significa poner en funcionamiento los medios necesarios para que el conocimiento dentro de la organización pueda ser difundido y permita crear competencias esenciales y diferenciadoras. En este contexto, el papel de la empresa consiste en generar un ambiente apropiado para que las personas pue-

dan desarrollar conocimiento de forma individual y puedan transmitirlo al grupo de manera efectiva.

El ciclo de las competencias (Tidd, 2000, p. 5) significa trasladar el conocimiento generado en la organización a nuevos procesos, productos y servicios. El ciclo comienza con la identificación de las competencias centrales<sup>1</sup>; luego, se las introduce a los productos o servicios, y por último se aprenden por la revisión sistemática de proyectos.

Nonaka y Takeuchi (1995, p. 62) sostienen que la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que surge de la conjunción de dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. La epistemológica permite la conversión de conocimiento tácito en explícito, a través de cuatro formas: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. En la dimensión ontológica, el conocimiento creado por los individuos se transforma en conocimiento grupal, organizacional e interorganizacional.

Estos autores afirman que la *autonomía* es una de las condiciones necesarias para que esta espiral de conoci-

<sup>1</sup> Una competencia puede ser definida como una agregación coherente de activos, habilidades, conocimientos y procesos. Una competencia central es una fuente real de ventaja competitiva.

miento se dé. La autonomía significa dejar que los miembros de una organización actúen libremente, con el fin de aumentar la posibilidad de encontrar oportunidades inesperadas de conocimiento. Individuos autónomos funcionan como parte de la estructura holográfica, en la que el todo y cada una de las partes comparten información. Esta condición es muy importante pues "una organización creadora de conocimiento que garantiza la autonomía, puede ser pensada como un sistema autopoietico"<sup>2</sup> (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 86).

La creación de conocimiento organizacional es imposible sin experiencias individuales. Todas las personas de una empresa son creadoras de conocimiento; la contribución de cada integrante es determinada por la importancia de información que provee al sistema total. En este sentido, es conveniente que en el seno de la empresa se creen equipos multifuncionales, que intercambien información y compartan el conocimiento, pues la interacción dinámica de diferentes tipos de personas es la clave para desarrollar la espiral de conocimiento.

### iii. El desarrollo social sostenible

A partir de la importancia que el hombre ha ganado, las empresas han tomado conciencia de que existe un mundo social (donde el ser humano es el pilar) al que deben respetar y una naturaleza a la que deben cuidar. Las sociedades premodernas creían que los recursos eran inagotables y abundantes, y que un país era más rico si explotaba dichos recursos; sin embargo, hoy en día el mundo es más consciente de que estos recursos se pueden acabar y que por tanto la nueva fuente de riqueza es el conocimiento y la inteligencia humana.

Frente a modelos económicos que no han funcionado, que no respetan al hombre ni la naturaleza, han surgido modelos alternativos que basan sus principios y funcionamiento en el respeto al ser humano, el entorno y la armonización de intereses. El desarrollo sostenible surge como una propuesta que pretende no sólo mirar el desarrollo económico, sino también el desarrollo social a la luz de una utilización racional de los recursos, con el objetivo de no comprometer el bienestar de las futuras generaciones.



Es lo que Pauli (1997) llama pasar de una sociedad de *downsizing*, donde el propósito es lograr la mayor productividad del empleado, a una sociedad en *upsizing*, donde se genera mayor empleo y menor contaminación, junto con un aumento de la productividad. Se trata de no esperar que la tierra produzca más, sino hacer más con lo que la tierra produce.

Covey (1997, p. 47) afirma que:

...la organización no es algo mecánico. Vive y crece, está formada por seres vivos que crecen. No se puede "componer" a las personas, hay que alimentarlas día a día. Se deben crear mejores condiciones, el clima correcto para promover el crecimiento y la oportunidad. Como el agricultor, que debe escoger la mejor semilla, asegurarse de que la tierra es buena, la temperatura correcta, que hay suficiente luz solar, agua y fertilizante, que se han esparcido bien las semillas y que la cosecha se cultiva para que el crecimiento se optimice al máximo. Pero se necesita tiempo, mucho tiempo. No podemos correr aunque queramos. La ley de la agricultura es una ley natural basada en principios universales.

Resumiendo, hoy en día el papel del sistema de gestión en las empresas está en desarrollar los conocimientos y la inteligencia de cada colaborador, por medio de una organización abierta al aprendizaje, en la cual el reto es la aplicación de nuevas ideas y donde los empleados son capaces de olvidar lo aprendido, adoptar nuevos modelos y experimentarlos constantemente. En otras palabras, se requiere potenciar al ser humano para generar conocimiento, a la vez que se genera desarrollo social sostenible.

Resumiendo, hoy en día el papel del sistema de gestión en las empresas está en desarrollar los conocimientos y la inteligencia de cada colaborador, por medio de una organización abierta al aprendizaje, en la cual el reto es la aplicación de nuevas ideas y donde los empleados son capaces de olvidar lo aprendido, adoptar nuevos modelos y experimentarlos constantemente. En otras palabras, se requiere potenciar al ser humano para generar conocimiento, a la vez que se genera desarrollo social sostenible.

## 2. Las organizaciones y el potencial del ser humano en la empresa de hoy

El ser humano es un ser integral, de múltiples dimensiones. Es un ser social, racional, trascendente, científico, comunicativo, político y ético. La organización es un mundo simbólico creado por el hombre, resultado de esa dimensión social, por medio de la cual es capaz de expresar su vida, desarrollarse y aprender.

El dúo hombre-organización surge entonces como potenciador y como fuerza sinérgica que posibilita el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos. Por lo tanto, hablar de organización es hablar de lo humano;

<sup>2</sup> Maturana y Varela introdujeron el concepto de 'autopoiesis' (creación de sí mismo), que es la capacidad de un ser de autorregenerarse y autoproducirse.

es inconcebible hablar de organización social sin individuos. Detrás de la existencia de empresas está una necesidad humana latente, susceptible de ser satisfecha. El hombre dentro de la empresa no es un medio sino un fin por sí mismo.

Al respecto, Galvis (2000, p. 14) sostiene:

...no hay organización socioempresarial sin hombres puesto que sólo ellos hacen emprendimientos. Es entonces la organización un ámbito donde los hombres asumen y dan sentido a su existencia desarrollando su proyecto de vida. La acción de trabajar, lo laboral, repercute radicalmente en la totalidad del ser humano, de ahí que necesariamente el trabajar se relacione con la dignificación del individuo, lo engrandece puesto que él allí canaliza todas sus potencialidades, construyendo y obrando con otros de manera común en pro de lo que le es inherente a todos: lo humano.

La organización es capaz de formar individuos, crear valores, mostrar diferentes visiones de la vida, potenciar al ser humano, y por tal razón es generadora de bienestar social. Y debe fomentarse en lo humano, para generar la autorrealización de los individuos y propiciar el desarrollo social.

Lastimosamente, a pesar de la importancia de la organización como espacio de realización y crecimiento del hombre, en el transcurso de su desarrollo ha perdido su significado, ha olvidado el papel del ser humano, ha puesto la productividad por encima de los individuos, olvidando que los hombres son los únicos que pueden "hacer las cosas bien". Entonces, es hora de concebir las organizaciones desde el hombre y establecer su papel como elemento esencial que posibilita el crecimiento de los individuos.

El ser humano es la parte vital de toda empresa y no puede seguir siendo tratado como un recurso más; su papel es fundamental en el logro de los objetivos organizacionales y en el desarrollo de estrategias tendientes a garantizar la supervivencia dentro del mercado.

En consecuencia, la nueva orientación hacia la gestión humana es fundamental, más aun cuando el éxito empresarial depende de las personas, eje y pilar sobre el cual se sostienen las organizaciones.

Actualmente, las compañías atraviesan una época de situaciones complejas y desconocidas que demandan una rápida capacidad de respuesta y, en este sentido, los *individuos* son los únicos capaces de dar soluciones efectivas.

Gibson (1997, p. 10) afirma que la organización del futuro: "consistirá en una red de cerebros bien distribuidos, personas que trabajarán juntas y aprenderán juntas, algunas de ellas dentro y otras fuera de la organización. Será un organismo inteligente, conducido por el motor de la imaginación humana. Invitará a los clientes y socios ir a bordo y será consciente acerca de la forma en que afecta al entorno natural".

Surge así la llamada "sociedad del conocimiento", donde el capital intelectual y las mentes brillantes son piezas fundamentales del rompecabezas que se va construyendo en la nueva era. La creatividad y la inteligencia de las personas son puestas como soluciones innovadoras en un mundo cada vez más globalizado. El centro medular de la competitividad de la empresa está en la capacidad de entender y desarrollar el potencial del ser humano, y esto significa lograr que individuos corrientes hagan cosas extraordinarias.

Es lo que Risdderstrale y Nordström (2000, p. 42) han denominado "la batalla de los cerebros", en la cual la mente humana es capaz de desplazar a los medios de producción tradicionales: tierra, trabajo y capital, y donde, por tanto, el *conocimiento* es el único que establece el éxito o fracaso de un negocio. "...Hoy, el poder ... [está en] controlar el recurso más importante: *la inteligencia humana*".



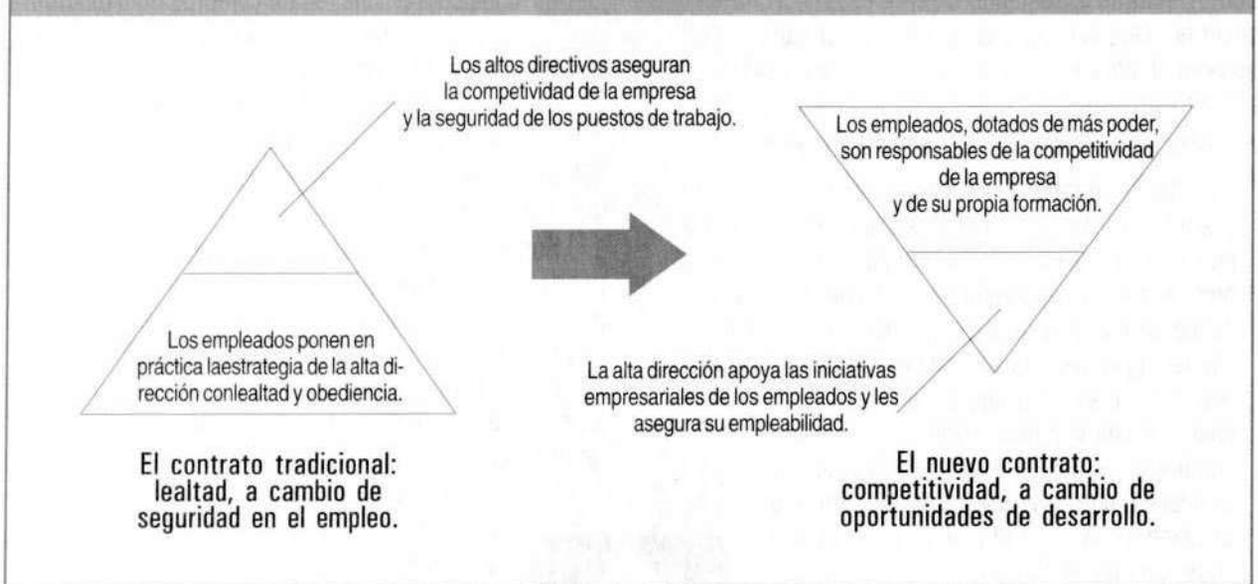
### 3. El ser humano y la organización

Cuando las empresas miran a los trabajadores como un recurso, establecen la necesidad de extraer de ellos el mayor valor con el fin de aumentar la productividad y alcanzar sus objetivos económicos. Esta visión trae consigo una explotación injusta de los trabajadores pues se los hace objetos de propiedad, como a las máquinas. Es importante aclarar que:

... las instituciones decaen cuando pierden su legitimación social. Esto es lo que sucedió a la monarquía, a la religión organizada y al Estado. Esto es lo que ocurriría a las empresas, a no ser que los directivos decidan dar la misma prioridad a la tarea colectiva de reconstruir la credibilidad y la legitimidad de sus instituciones que a la tarea individual de mejorar el rendimiento económico de sus empresas. (Ghoshal, Bartlett, Moran, 2000, p. 139)

Se habla entonces de la necesidad de establecer un *nuevo contrato moral* para crear valor para la sociedad,

**Cuadro 2** Nuevo contrato moral



Fuente: Ghoshal *et al.* (2000, p. 145).

basado en la responsabilidad de los trabajadores por su propio proceso de aprendizaje y por la competitividad de la empresa, en el cual las empresas se comprometan a dar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados. Se pasa, por tanto, de una visión en la cual se ve al trabajador como un activo del que hay que apropiarse valor, a considerarlo como un ser humano al que hay que añadir valor.

#### 4. El desarrollo potencial del ser humano a partir de la programación neurolingüística (PNL)

Las personas son seres biológicos complejos, y en entender su complejidad radica el éxito o fracaso de las organizaciones del siglo XXI. El cerebro humano es un maravilloso compendio de interconexiones neuronales que no son fijas sino que cambian continuamente; además es holográfico, en sus partes se refleja el todo. "Las investigaciones realizadas en laboratorios han demostrado que aunque extrajésemos el 90 por 100 del cerebro, éste seguiría funcionando" (Risderstrale y Nordström, 2000, p. 26).

La mente tiene un gran potencial. Lo que se ha descubierto en la última década es que tenemos dos cerebros superiores, en lugar de uno, que están conectados por una red extraordinariamente compleja de fibras nerviosas denominadas cuerpo calloso. Cada cerebro realiza actividades mentales diferentes.

El cerebro izquierdo se ocupa de la parte racional, de la lógica, el lenguaje, los números y el análisis. El cerebro derecho se ocupa de la parte emotiva, es decir de la imaginación, los colores, la música, la ensoñación diurna y el reconocimiento de rostros, modelos o mapas. Cuando una persona logra desarrollar las dos partes mentales, especialmente aquella en la cual es débil, genera un mayor rendimiento y, por lo tanto, mejora su capacidad.

En este contexto, la programación neurolingüística (PNL) (*NLP - NeuroLinguistic Programming*) es un modelo muy útil para desarrollar la capacidad mental del individuo. Fue patentada por Richard Bandler y John Grinder a principios de los años setenta. Estos autores estudiaron el comportamiento de terapeutas de gran éxito (Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls y Carls Rogers) en Estados Unidos e identificaron los patrones de conducta utilizados por ellos.

Bandler sostiene (1982, p. 7) que la PNL:

es un nombre que inventé para evitar la especialización en un campo u otro. En la universidad yo era de esas personas que no atinaban a decidirse y decidí continuar así. Una de las cosas que la PNL representa es una manera de enfocar el aprendizaje humano. Aunque muchos psicólogos usan la PNL para hacer lo que ellos llaman "terapia" creo que es más apropiado describirla como un proceso educativo. Básicamente, desarrollamos maneras de enseñar a la gente a usar su propia cabeza...

En este sentido, la PNL es un modelo que permite determinar cómo funciona la mente humana, cómo procesa la información y la experiencia, y las implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Se fundamenta en el estudio de tres aspectos del ser humano: la *neurología* del sistema nervioso y su forma de operar a través de los sentidos; el aspecto *lingüístico* de nuestra comunicación (lenguaje verbal y no verbal) con el que construimos nuestra realidad; y los *programas* mentales, que se refieren a las estrategias y secuencias internas que son ejecutadas por la mente al llevar a cabo una tarea.

Según Sambrano (1997),

- a) La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b) Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios a nivel personal debido a que posee una serie de técnicas que permiten que el individuo adquiera una conducta deseada.
- c) Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación y sincronización puesto que, a través del proceso de comunicación, se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- d) Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e) La PNL es una actitud. La actitud de "voy a lograrlo".
- f) Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la lingüística, la terapia gestalt, la semántica general, el análisis transaccional, el dominio corporal, cognitivo y emocional.

La PNL implica la comprensión de la importancia de la utilización adecuada del cerebro para obtener éxito en la vida personal. Desde la perspectiva de la PNL cualquier actitud indeseada, expresada a través del lenguaje y los sentidos, puede ser cambiada o mejorada. Además, permite fijar pautas de comunicación de la persona a través de su lenguaje y actitud corporal y, por medio de esto, generar *rapport* o empatía.

Desde la visión de la PNL, el ser humano sólo es capaz de captar una

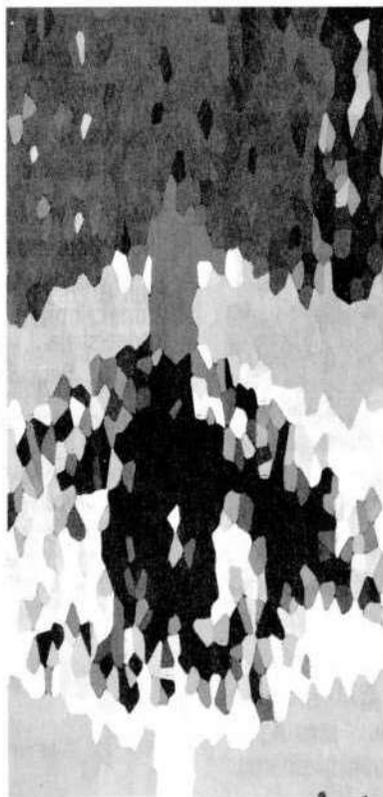
parte de la realidad, no la totalidad (cada individuo tiene un "mapa"). Cada persona percibe el mundo según haya codificado sus experiencias, por medio de unos procesos de selección o "filtrado". El primer filtro se relaciona con los sentidos; cada persona percibe su mundo de acuerdo con la modalidad sensorial privilegiada, ya sea *visual*, *auditiva* o *kinestésica*, y de acuerdo con esta se comporta, se expresa (verbal y corporalmente) e interactúa. Partiendo de estos tres estados se pueden modelar y estructurar los comportamientos.

El segundo filtro son los metaprogramas, formas con las cuales los individuos perciben u organizan los datos que reciben de la realidad. Por último, los valores, la cultura y las creencias posibilitan o restringen el acceso a la realidad y le dan un significado.

Esta teoría parte de la base de que todo el comportamiento tiene una estructura que puede ser modelada, aprendida, enseñada y cambiada. En consecuencia, es muy aplicable en el contexto del aprendizaje organizacional, pues permite corregir de manera rápida y efectiva los diversos problemas de aprendizaje por medio del desarrollo de las habilidades sensoriales.

La PNL es aplicable a cualquier campo, y más aun cuando se habla de desarrollar y potenciar individuos en las organizaciones. En el aspecto grupal, al captar los diversos patrones de comportamiento, permite establecer *rapport* entre las personas que trabajan en una empresa; y a nivel individual, incentiva a las personas a lograr cambios personales, a adquirir habilidades para ser los mejores y a desarrollar las actividades propuestas, a descubrir cómo utilizar más efectivamente el cerebro para el desarrollo del conocimiento y a cambiar conductas que impiden el crecimiento personal.

Si bien la PNL es una poderosa herramienta, no debe ser vista como una panacea, ni como la clave para resolver todas las dificultades que impiden el crecimiento de las personas en la empresa. Puede ser complementada con otras teorías (*calidad total*, *empowerment*, *coaching*, inteligencia emocional, entre otras) y de esta manera contribuir a la construcción de organizaciones inteligentes y de individuos abiertos al aprendizaje.



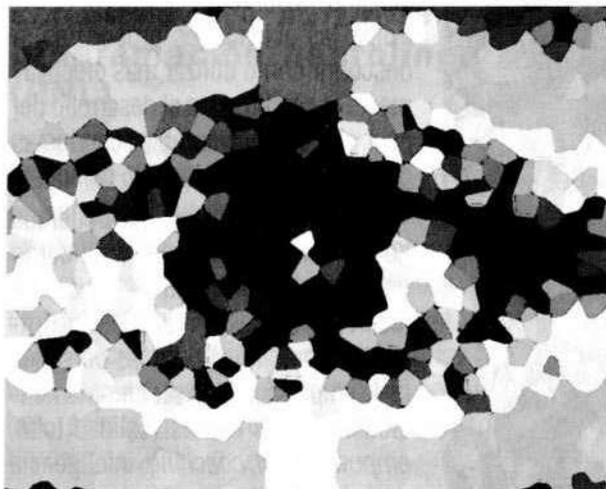
## Conclusiones

El papel del ser humano en las organizaciones del nuevo milenio ha cambiado. Las organizaciones están enfrentadas a nuevas situaciones de complejidad, cuya solución está en desarrollar la inteligencia y el conocimiento de los individuos. Así las cosas, el trabajador ya no puede ser visto como un medio productivo, sino como un ser reflexivo, autónomo, con capacidad de pensar y de decidir.

El modelo tradicional contempla al hombre como un recurso, pero ha olvidado que las personas piensan, viven, sienten y que ven el trabajo como una forma de crecer y de desarrollar conocimiento. Existen muchas teorías que han intentado comprender al ser humano y entender su relación con la organización; todas son aproximaciones válidas pues dan una legitimación social a la organización y un verdadero significado al hombre.

En este contexto, la PNL es una herramienta poderosa, que manejada adecuadamente puede llevar a crear individuos exitosos, con capacidad de autoaprendizaje, de planeación y desarrollo organizacional. No obstante se debe investigar la aplicación de la PNL en la gestión de las organizaciones colombianas.

Es hora de creer en las personas y hacer que confíen en sí mismas. Hoy más que nunca se requiere que los sistemas de gestión generen espacios de libertad y desarrollo del potencial del ser humano en las organizaciones.



## Referencias bibliográficas

- Bouchikhi, H. y Kimberley, J. (2000). El puesto de trabajo customizado. En: Chowdhury, S. (comp.). *Management siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Covey, S. (1997). Los principios primero. En Gibson, R. (comp.). *Repensando el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Chowdhury, S. (2000). *Management siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Bandler, R. y Grinder, J. (1982). *De sapos a príncipes*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos.
- Bandler, R. y Grinder, J. (1980). *La estructura de la magia*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- Galvis Parrasi, H. (2000). *De lo humano-organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. y Moran, P. (2000). La creación de valor: manifiesto del management. En Chowdhury, S. (comp.). *Management siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Gibson, R. (1997). *Repensando el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Foerster von, H. (1996). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.
- Lima, J. E. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de empresas*, 37.
- Martínez, C. E. (2002). *Administración de organizaciones, competitividad y complejidad en un contexto de globalización* (3ª ed.). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Maturana, H. (1997). *La realidad: ¿objetiva o construida?* Barcelona: Anthropos.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Pauli, G. (1997). *Upsizing*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Risderstrale, J. y Nordström, K. (2000). *El talento mueve al capital*. *Funky Business*. Madrid: Prentice Hall.
- Sambrano, J. (1997). *PNL para todos*. Caracas: Editorial Alfadil.
- Tidd, J. (2000). *From Knowledge Management to Strategic Competence*. Imperial College Press.
- Valdes, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma, S.A.