

La programación neurolingüística en la cultura organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador

Neurolinguistic programming in the organizational culture of the decentralized autonomous municipal governments of Ecuador

J. Santiago Torres Peñafiel¹, Pablo Enrique Fierro López², Natali del Rocío Torres Peñafiel

¹ Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador, jstorres@unach.edu.ec.

² Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador, pfierro@unach.edu.ec.

³ Consultora de Producción, Desarrollo y Capacitación COPRODECA, Riobamba, Ecuador, natalitorres3@gmail.com.

(2022). La programación neurolingüística en la cultura organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. *STRATEGOS Research Journal*, 1(1), 1-10.

Resumen

Este artículo constituye una reflexión sobre el papel que juegan las personas en la cultura organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador y la utilización de estrategias de comunicación efectiva, donde se destaca los aportes de la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta que permite una mayor comprensión del comportamiento del ser humano y de la correcta utilización del cerebro, permitiendo definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones laborales de la organización y resolver los conflictos que se presente en ella. A través de esta investigación documental, se ofrecen técnicas para desarrollar competitivamente la cultura organizacional basadas en la PNL para llegar a acuerdos satisfactorio sin perder ni rendirse; puesto que se considera que, para liderar exitosamente dentro de un ambiente laboral, se debe ejecutar acciones indispensables para enfrentar complejas situaciones. No basta con tener deseos de lograrlo, sino disponer de un modelo de acción conducido con efectividad, para que las autoridades de estas instituciones públicas con autonomía administrativa, puedan ejecutarlo y llevar a su organización al éxito.

Palabras claves: programación; neurolingüística; cultura; organización; estrategia; gerencia; comportamiento.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Abstract

This article is a reflection on the role that people play in the organizational culture of the Autonomous Municipal Decentralized Governments of Ecuador and the use of effective communication strategies, highlighting the contributions of Neurolinguistic Programming (NPL) as a tool that allows a greater understanding The behavior of the human being and the correct use of the brain, allowing to define the dynamics in which the labor relations of the organization must be developed and to resolve the conflicts that are present in it. Through this documentary research, techniques are offered to competitively develop the organizational culture based on NLP to reach satisfactory agreements without losing or surrendering; Since it is considered that, in order to lead successfully within a working environment, actions must be taken to face complex situations. It is not enough to have a desire to achieve it, but to have a model of action conducted with effectiveness, so that the authorities of these public institutions with administrative autonomy can execute it and lead their organization to success.

Keywords: programming; neurolinguistic; culture; organization; strategy; management; behavior.

Introducción

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GAD) de del Ecuador son entidades públicas con autonomía administrativa y financiera que se caracterizan por la gestión que desarrollan sus funcionarios en beneficio de la ciudadanía y conservación de sus riquezas ancestrales y culturales; variables que reflejan la cultura organizacional de cada una de estas instituciones.

Para Chiavenato, (2009:12) el recurso humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento, pues cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, se tiene todas las condiciones para que la organización mejore su gestión en términos excepcionales.

Una cultura organizacional fuerte determinará un eficiente cumplimiento de los objetivos institucionales; sobre todo considerando que, según Aguirre, (2002:89) la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.

Por ello es importante otorgar las herramientas necesarias, en este caso a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, que considere sus características propias y que fomente una cultura organizacional propia en estas instituciones, sobre todo cuando para lograrlo se utilizan varias técnicas o herramientas de forma empírica por parte de las autoridades de turno.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

2

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

En este sentido el objetivo principal de esta investigación, radica en vincular herramientas psicológicas como es la Programación Neurolingüística (PNL) a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador con la finalidad de fomentar una la cultura organizacional exitosa.

Esta investigación es de tipo documental, donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre aspectos teóricas o no, usando para ello diferentes tipos de documentos como libros y artículos científicos, leyes, normas, reglamentos, etc., además se indaga, interpreta y presenta información la cultura organizacional y la programación neurolingüística para ser aplicada en los GAD Municipales en Ecuador, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

Desarrollo

Hoy en día las instituciones en general están percibiendo que el camino certero al éxito radica en la inteligencia y el conocimiento de las personas, siendo estos componentes fundamentales de la cultura organizacional; en consecuencia, se puede afirmar que el futuro pertenece a las organizaciones 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.

A través del presente artículo se pretende ofrecer algunos razonamientos y análisis doctrinarios sobre la importancia que tiene la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta necesaria y fundamental para las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizado Municipales de hoy, considerando su autonomía para dirigir a la institución y la cual le permite gestionar eficientemente en su ambiente laboral para así obtener magníficos y óptimos resultados en un proceso organizacional.

Se afirma que la PNL, es una disciplina que conjuga la técnica y el arte en busca de la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para trazar estrategias, alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos, que establezcan la autorrealización personal e impulse el modelaje de conductas en terceras personas y la sinergia de equipos de trabajo estratégicamente estructurados.

Para Sambrano (1997:9), la PNL constituye “una herramienta de trabajo, la cual consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal.”



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

3

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

La Programación Neurolingüística (PNL) conforma un sistema que ayuda al que se entrene en ésta, al desarrollo de habilidades con las que se pueden generar los resultados que se hayan propuesto, ya se trate del campo terapéutico, profesional o personal. Según González, (2015:47), la PNL es un meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Este meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar que significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del “cómo” de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje.

El desarrollo potencial del ser humano y la cultura organizacional a partir de la programación neurolingüística para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en el Ecuador

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son instituciones públicas que gozan “de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana”. (Constitución de la República del Ecuador, Art. 238) y operan en el marco del sistema nacional de competencias establecido en la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización.

Esta organización territorial del estado establecida en la Constitución, constituye el área de intervención de la presente investigación y está conformada por 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en todo el País.

Entre las políticas del objetivo 1 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) se tiene el “afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia” (PNBV, 2013).

La excelencia institucional se forja desde los inicios de esta, pues depende mucho de la cultura organizacional que se ha formado desde la fundación de la entidad hasta su presente, para Para Alabart, (2003:8) la cultura organizacional es "un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización".

En este sentido juega un papel muy importante el fomentar una cultura organizacional exitosa para estas instituciones, para ello es necesario conocer y aplicar ciertas herramientas como la Programación Neurolingüística en los GAD Municipales del Ecuador.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

4

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Desde esta perspectiva es importante comprender que 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 Nordstrom, 2008, 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 Peris y Caris 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 (1997:16), 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,



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial- SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

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 aún 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 los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador; 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 los GAD. Puede ser complementada con otras teorías (calidad total, empowerment, coaching, inteligencia emocional, entre otras) y de esta manera contribuir a la construcción Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales inteligentes y de funcionarios abiertos al aprendizaje.

En este sentido la **metodología** que el autor plantea para fomentar una cultura organizacional exitosa en los GAD Municipales de Ecuador es a través de la implementación o aplicación de las técnicas de Programación Neurolingüística en estas instituciones, las cuales se detallan a continuación:

Aplicación de técnicas de PNL Rapport

En las distintas organizaciones las personas deben manejar herramientas que faciliten la forma de influenciar a vuestros interlocutores, siempre en beneficio mutuo para que la conversación y el trato sea más fluido y cómodo para las dos partes. Cuando estamos tratando con otra persona formamos parte de un sistema, y la calidad del Rapport que se cree influirá en la comunicación, tanto para bien como para mal.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

6

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Puede dar pie a una sinergia muy positiva que nos hará sentir cómodos con la otra persona y que la conversación sea fluida e incluso los momentos de silencio sean cómodos.

Jimenez, (2012:31), manifiesta que lo que busca el Rapport es generar un ambiente de confianza, cooperación y beneficio para ambas partes. Al tener un buen nivel de cooperación se crea una sinergia que propicia una comunicación sin prejuicios, sin distorsiones e incluso permite entablar conversaciones sobre temas delicados sin que suene a crítica o regaño. El Rapport hace que nuestro mensaje llegue en su plenitud e incluso propicia ponernos en los zapatos del otro, lo que logra una mayor comprensión y respeto. El Rapport consiste en nivelar, sintonizar o igualar con conjunto de dimensiones de la persona con quien estamos interactuando, entre las más importantes determinamos la sintonía de emociones, movimientos y posturas corporales, gestos, lenguaje y tono de voz.

Partiendo de aquello los miembros de la organización debe observar la postura corporal de la otra persona, desde si esta erguida, pequeños gestos de la mano, boca. Ritmo respiración. Movimientos de los ojos (accesos oculares) y también escuchar contenidos, frases, palabras (predicados). Tono de Voz: si es alta, media o baja; tono: agudo, medio o grave; velocidad: rápida, media o lenta. Todo lo que podamos apreciar en la forma del habla de nuestro interlocutor ayudará a la creación de Rapport, de tal manera que luego de haber observado y escuchado realizamos un Acompañamiento (Pacing), el mismo que consiste en hacer de espejo de los dos pasos anteriores, al ser conscientes de su lenguaje no verbal, tanto su postura, respiración, tono y velocidad de voz etc, podemos duplicarlo. Básicamente consiste en Calibrar todo lo concerniente a la fisiología de nuestro interlocutor y adoptarlo nosotros, buscando tener un tono de voz similar, una postura corporal parecida e incluso utilizar un lenguaje similar al de la otra persona, posterior a esto realizamos un proceso de comprobación para verificar si el Rapport está creado, esto se determina realizando tu algún gesto y cambiando de postula, si los estudiantes realizan un gesto similar es que se ha logrado crear esa sintonía. Una vez que esta creado el Rapport uno puede “relajarse”. Si en algún momento la clase o la conversación se tensa comenzamos de nuevo el proceso.

Metaprogramas y percepciones

Los Metaprogramas son una forma de filtros de la experiencia y existen más de 20, indica el psiquiatra colombiano experto en PNL José Puche. “Sirven para identificar a una persona y comunicarse en sus propios códigos”.

La PNL funciona con metaprogramas en los que se subdivide la disciplina. Uno de los más importantes es el de sistemas de representación sensorial, el cual supone que cada persona tiene una forma predominante de percibir la realidad, que puede ser visual, auditiva o kinestésica (sensaciones).

Las personas visuales son muy organizadas, hablan muy rápido, describen con detalles objetos y personas, tienen ortografía impecable, se preocupan por su aspecto personal, combinan muy bien su ropa y



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

7

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

prefieren hablar de forma precisa y objetiva. En general son bastante acelerados e impulsivos para tomar decisiones.

Las personas auditivas son rítmicas al conversar, están prestas a escuchar y a formular preguntas, les encanta la música y suelen tener facilidad para los idiomas. analizan a partir de lo que escuchan, y les gusta obtener información antes de tomar decisiones. En general son más relajados y no tan impulsivos para tomar decisiones.

Las personas kinestésicas suelen preocuparse poco por el orden, les encanta la comodidad, se expresan con facilidad a nivel emocional, hablan despacio, como adornan las palabras, les gusta la comida y el mundo social. En general no son nada impulsivos ni acelerados para tomar decisiones, y antes de tomarla, la han pensado y meditado bastante.

Como explica José Torres (2015), ninguno de estos sistemas es bueno ni malo por sí mismo, pero "el problema se da, cuando nos quedamos actuando en un sólo extremo o canal de comunicación al máximo y nos olvidamos de información valiosa que se encuentra en los otros dos canales perceptuales o de comunicación".

Lo que trata de hacer la PNL es potenciar los canales de comunicación que se tiene menos desarrollados, de manera que se pueda sintonizar en ellos. Entonces, proporciona herramientas y habilidades para que las personas puedan conocerse a sí mismas y a las demás, con el fin de desarrollar mejor la comunicación y tener una reprogramación de actitudes, lo que es útil y aplicable a todo campo de acción, desde la familia hasta los negocios, incluyendo la superación de fobias. Todo a partir de una mejora en las relaciones interpersonales de los miembros de una organización.

Negociación con PNL

La negociación es más efectiva manejando modelos de comunicación y persuasión más avanzados. Antes sosteníamos que la comunicación no verbal, tiene un 93% de impacto en el resultado esperado y que este escapa a nuestro control consciente.

Pues bien, con entrenamiento apoyado en PNL es posible desarrollar patrones de excelencia en la comunicación, como base de un proceso de negociación técnico y profesional. Finalmente, la negociación y sus técnicas de persuasión, son en esencia procesos comunicativos. Mejorando estos últimos, se eleva la efectividad de los primeros. (Axon, 2016:1)

Estrés y PNL

El manejo, control y prevención del estrés tiene un apoyo de alta eficacia en la PNL, pues esta es capaz de cambiar ciertos procesos fisiológicos para aportar. Le provee de dos clases de herramientas:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial- SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Respiración: al cambiar la respiración, cambia el funcionamiento de su organismo, oxigenando su corteza cerebral y llevando glucosa (los dos elementos vitales de las neuronas) de manera que pueda pensar y decidir mejor.
- Frases de bloqueo: enfocan su mente en pensamientos que controlan, aíslan y detienen ideas que llevan a una persona a la desesperación o depresión, polos opuestos de reacciones del ser humano ante situaciones de alta presión.

Es así como el autor de esta investigación pretende evidenciar la importancia de la implementación de dichas técnicas de PNL en los funcionarios públicos de los GAD Municipales de Ecuador con la finalidad de fomentar una cultura organizacional exitosa para cada una de estas organizaciones.

Conclusiones

El papel los funcionarios públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en el Ecuador ha cambiado y la aplicación de estrategias y herramientas como la Programación Neurolingüística permiten fomentar una cultura exitosa en este tipo de instituciones públicas.

Los GAD Municipales en Ecuador, se enfrentan a nuevas situaciones de complejidad, cuya solución está en desarrollar la inteligencia y el conocimiento de sus funcionarios. 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.

La PNL es una herramienta poderosa, que manejada adecuadamente puede llevar a crear funcionarios exitosos, con capacidad de autoaprendizaje, de planeación y desarrollo organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Ecuador.

No obstante, se debe investigar la aplicación de la PNL en la gestión de instituciones públicas ecuatorianas. 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 estatales y privadas.

Referencias bibliográficas

- Alabart, y. Y portuondo a. (2004). Propuesta metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Tesis doctoral. Universidad la habana. La Habana - Cuba.
- Aguirre, a. (2002). La cultura de las organizaciones. Editorial Ariel. Madrid, España.
- Asamblea nacional constituyente, (2008). Constitución de la república del Ecuador. Montecristi – Ecuador.
- Astroga, f. (2013) ¿qué es la pnl? – técnicas de pnl para alcanzar el éxito y desarrollo personal.
- Axon (2016), artículo pnl y liderazgo empresarial.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

9

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Bandler, r. Y grinder, j. (1980). La estructura de la magia. Santiago de Chile: cuatro vientos editorial.
- Bandler, r. Y grinder, j. (1982). De sapos a príncipes. Santiago de Chile: cuatro vientos editorial.
- Chiavenato, i. (2009). Comportamiento organizacional-la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. McGraw-hill. México.
- Cudicio, c. (1992). Cómo comprender la pnl. Introducción a la programación neurolingüística. España: ediciones granica.
- De bono, e. (2007). How to have creative ideas
- González, p. (2015). Pnl y comunicación corporativa.
- Jimenez, j. (2014). Desarrollo personal para mentes inquietas
- Manrique h. (2003) gestión del nuevo milenio y programación neurolingüística (pnl)
- Ribeiro, l. (1995). La comunicación eficaz. Venezuela: ediciones urano.
- Risdderstrale, k. Y nordstrom, j. (2008). Mentes con visión de futuro.
- Senplades, secretaría nacional de planificación y desarrollo. (2013). Plan nacional del buen vivir. Quito-Ecuador.
- Sambrano, j. (1997) pnl para todos: el modelo de la excelencia
- Torres, j. (2015), herramientas de pnl. Colombia.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>