



# NTP 504: Cambio de conducta y comunicación (I): introducción y elementos fundamentales del proceso

Behavior modification and communication (I): introduction and process basic elements  
 Modification du comportement et communication (I): introduction et éléments fondamentaux du processus

## Redactor:

Jaime Llacuna Morera  
 Doctor en Filosofía

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta NTP es la primera de dos dedicadas al tema del **cambio de conducta a partir de un proceso comunicativo en el grupo**. Esta primera está dedicada a presentar los fundamentos teóricos del proceso y en la segunda se detallarán los “pasos” metodológicos que pueden seguirse si se desea aplicar a la práctica. En la **segunda NTP** se incluirá la bibliografía pertinente.*

## Introducción

Cabe decir que el objetivo de estas dos notas es propiciar la llamada cultura de prevención en la empresa. Existen, como es lógico, muchas maneras de acercarse a este objetivo, nosotros proponemos la creación de un ambiente comunicativo en el que los mensajes que se transmiten a los elementos del grupo sean los determinantes de dicha cultura.

No se trata, en purismo, de un proceso de enseñanza (si bien puede tener que ver con él cuando aceptamos que el grupo genera conductas nuevas a partir de mensajes recibidos), se trata de algo mucho más “normal”, de algo a lo que todos estamos sometidos desde nuestro nacimiento y desde nuestra participación en un grupo humano (sea del tipo que sea nuestra participación): a la convivencia, consciente o no, con un mundo de mensajes (de todas formas, pero básicamente verbales), que, a la larga, determinan nuestro modo de ser y estar en el mundo.

Por poner un ejemplo sumamente elemental pero que podría introducir el método que presentamos oportunamente, diríamos que no nos resulta extraño que un adulto sea consciente de los temas referentes a la seguridad y salud laboral si, desde siempre, ha vivido en un ambiente en el que el tema ha sido tratado “con normalidad”. Si en su familia, en la edad infantil, se hablaba de ello, si en la escuela se comentaban situaciones de riesgo y como evitarlas, si el grupo de sus amigos y amigas explican en ocasiones situaciones referentes al tema y si, de adulto, trabaja en una empresa en el que el tema no es extraño, pertenece a la cultura cotidiana, no únicamente cuando se produce un accidente sino en el habla informal de los compañeros y compañeras.

Todo ello no son más que indicadores de que el tema existe, que es real, que vive entre

los elementos del grupo, que no pertenece a una situación puntual y es olvidado en la práctica cotidiana del vivir.

Cuando tratamos el tema de modificar conductas a partir de mensajes, no estamos hablando de otra cosa; tal vez estamos “forzando” la situación al planificarla de antemano porque la realidad no da por ella misma (en este tema) los resultados esperados. Por ello, proponemos la creación de un ambiente comunicativo que, inicialmente, puede resultar ficticio (precisamente por haber sido planificado), pero que a medio y largo plazo debe convertirse en la situación normal del grupo.

Se trata de potenciar la emisión/recepción de mensajes que hagan referencia a la seguridad y salud laboral dentro de un grupo, para que ello nos lleve a la aparición de la llamada cultura de prevención en el convencimiento de que **de lo que no se habla, no existe**.

## **El lenguaje no es la experiencia, pero el lenguaje puede generar experiencia**

Esta frase, con la que introducimos el tema de la modificación de la conducta a partir de la comunicación interpersonal, se debe a Anné Linder fundadora del New York Training Institute NPL y supone, desde el inicio del trabajo, la conclusión del mismo: los grupos humanos modifican sus conductas (sus “haceres” unos respecto de los otros), a partir del discurso que se transmiten, de los mensajes que emiten y reciben, formando todos ellos lo que hemos denominado la niebla de los mensajes, la niebla comunicativa, en la que todos estamos inmersos y de la que todos extraemos nuestra forma de entender e interpretar la vida y, en consecuencia, nuestra forma de actuar.

La “realidad” (curiosa palabra) está formada por signos, por signos que aluden a alguna realidad, la de cada elemento del grupo, la subjetiva pero... la única que poseemos. Nos transmitimos mapas (la frase es de Noam Chomsky acogida como agua bendita por los autores de la Programación Neurolingüística. PNL: “El mapa de Texas no es Texas”), que, lógicamente, no son la realidad pero sin los que no podríamos movernos y, lo que es más importante, no podríamos ubicar Texas en un ámbito mayor y más general, más total. El automovilista que se dirige a Texas si nunca ha estado en dicha localidad y, por lo tanto no tiene la experiencia, requiere de un mapa (llámese mapa a toda formulación a través de signos), para llegar a ella. Un complejo mundo de líneas, puntos y colores le llevará (si sabe descifrarlos, dado que son un código), a Texas.

La realidad (esa realidad que no deja de ser “virtual”), es el conjunto de signos en los que nos hallamos inmersos, que nos explican la historia y la cotidianidad, con los que transmitimos nuestras ideas a los demás, con los que referenciamos lo observado fuera de nosotros y lo comunicamos (incluso nos lo comunicamos a nosotros mismos). El lenguaje es, por lo tanto, el mecanismo intelectual de aprehender la realidad, reconocerla, identificarla y transmitirla.

La realidad es generada en la transmisión significativa que hacemos de ella. La experiencia puede y es creada por los signos, por el lenguaje. La creación es, también, la modificación. La realidad es modificada por los signos de los que se habla de ella.

## **Todo el mundo lo hace**

Todo el mundo hace cosas por la simple razón de que los demás las hacen. Pero tal vez

está mal enunciada la anterior frase. No hacen cosas “simplemente”, se hacen cosas complejísima (valga la palabra) porque la realidad virtual generada en su entorno no es otra cosa que la cultura grupal, el conjunto de manifestaciones que realiza un grupo de manera generalmente inconsciente porque están identificadas con su realidad, con el modo de ser y estar en el mundo.

Aprender a hablar es aprender a comportarse como un ser humano: es sujetarse a unas normas no sólo gramaticales y semánticas, sino psicológicas, lógicas, epistemológicas, pragmáticas y socioculturales. Junto al vocabulario y a la sintaxis, el niño se habitúa a unas actitudes y formas de pensar. Dice Victoria Camps al hablar del lenguaje y su “forma de vida”. El lenguaje ha creado en la persona el conjunto de actitudes, pensamientos, relaciones, que le llevarán a crear su propia realidad. Es evidente que la experiencia (la experiencia “de verdad”) puede modificar algo el entorno cultural en el que se mueve (o la interpretación del mismo), pero el peso de la niebla es mucho. Para más inri sigue diciendo Camps: El ser humano (...) comparte con sus semejantes, además de una misma lógica, una misma forma de entender el mundo y de entenderse a sí mismo, que se mantiene por debajo de las diferenciaciones socioculturales. (...) Hay, sin duda, unos actos lingüísticos, y unos presupuestos e implicaciones de dichos actos, comunes a todas las lenguas, lo que significa que todos los hombres participan en unas costumbres y hábitos universales, en cierta forma de “convivir”. Todo el mundo hace determinadas cosas porque es lógico que se realicen, adaptadas a la realidad concreta que les envuelve pero, en el fondo, “hábitos universales”. Esto queda dicho en Chomsky cuando supone que el lenguaje es una especie de estructura latente en la mente humana que se desarrolla y fija por exposición a una experiencia lingüística específica.

La “experiencia lingüística específica” es la experiencia de los elementos del grupo, la que denominamos “cultural” por denominarla de alguna manera más o menos identificable. Hablamos de las cosas porque hacemos cosas y hacemos determinadas cosas porque las hablamos, las enunciamos, las reconocemos como conductas propias de nuestro entorno.

Toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación. Esta es otra manera de decir que una comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas. Dice Paul Watzlawick y más adelante, siguiendo a Bateson (otro de los autores de Palo Alto) menciona que estas dos operaciones (mentales) se conocen con los nombres de aspectos referenciales y conativos. Bateson pone el siguiente ejemplo: supongamos que A, B y C constituyen una cadena literal de neuronas. Entonces, el disparo de la neurona B es al mismo tiempo “información” de que la neurona A ha disparado y una “instrucción” para que la neurona C lo haga.

El aspecto referencial de un mensaje transmite la información (contenido del mensaje), el aspecto conativo indica el cómo entenderse el mensaje y la relación establecida entre los comunicantes. Todo el mundo lo hace, porque el mensaje que nos llega establece el contenido, la actuación concreta que supone dicha información, la forma concreta referida a la relación establecida entre los comunicantes y la manera en que dicho mensaje debe ser transmitido de nuevo para que siga “moviéndose” en el seno del grupo. Todas estas “indicaciones” son aportadas por el signo como si de una información genética se tratara.

## **“Aliquantulum cogitabundus”**

Después de lo dicho, lo cierto es que quedamos un tanto meditabundos. Meditamos sobre la “libertad” de nuestros actos, de nuestras relaciones, de las interpretaciones que hacemos de la realidad y que, como sabemos, son subjetivas, de nuestra necesidad de ser transmisores de lo recibido, etc. ¿No se denomina a esto enseñanza? ¿No es esto la

transmisión de los conocimientos oportunos para que los elementos del grupo actúen según las pautas que ha dictado, precisamente, dicho grupo? Antes de ser educado no hay en el niño ninguna personalidad propia que la enseñanza avasalle sino sólo una serie de disposiciones genéricas fruto del azar biológico: a través del aprendizaje (no sólo sometándose a él sino también rebelándose contra él e innovando a partir de él) se fraguará su identidad personal irrepetible. Por su puesto, se trata de una forma de condicionamiento pero que no pone fin a cualquier prístina libertad originaria sino que posibilita precisamente la eclosión eficaz de lo que humanamente denominamos libertad. Dice Fernando Savater y cita a Géza Roheim cuando dice: es una paradoja intentar conocer la naturaleza humana no condicionada pues la esencia de la naturaleza humana es estar condicionada.

La materialización concreta del lenguaje, a partir de esquemas profundos más universales, hace que: La comunicación lingüística se desarrolla sólo dentro de los marcos de una experiencia que necesariamente se reduce a lo que es común a un considerable número de individuos. Dice Martinet. Ello quiere decir que los grupos (cultura) se transmiten “necesariamente” informaciones que posibilitan las actuaciones hacia un sentido y no otro, a partir de los esquemas de conocimiento que ha generado el grupo. Ello se da lingüísticamente, a través de las dos tradicionales articulaciones del lenguaje: la que tiene lugar a nivel semántico del lenguaje ( se trata de aquella articulación en la que pueden ordenarse lingüísticamente las vivencias de las que dispone en común los miembros de un grupo. Bernhard Badura). Para entendernos, esta primera articulación es la concreción en parcelas mínimas de conocimiento de la totalidad de la realidad, lo que supone la esencia del signo, la representación de la realidad parcializada en dichas manifestaciones mínimas denominadas palabras. (Cada cultura tiene sus palabras, en el sentido que cada cultura da nombre a sus cosas, como Adán a las realidades que determinaban el Paraíso). La segunda articulación es el nivel fonético, que permite el reconocimiento de la parcela de realidad a través de la manifestación formal.

Todo ello nos lleva a decir sin “culpabilidad” alguna que no se habla de lo que no existe o para que algo exista verdaderamente es necesario “formularlo” lingüísticamente. Es necesario que se transmitan los signos que aportan la realidad y su interpretación. Es necesario que el grupo disponga de las “expresiones” adecuadas a los contenidos que desea hacer suyos, que desea incorporar a su cultura, a su historia. Tenemos que ser capaces de elaborar el mensaje o los mensajes concretos y establecer los canales adecuados de transmisión. Debemos establecer la primera articulación del mensaje, a partir de las definiciones de los contenidos que deseamos y, posteriormente, hallar la segunda articulación, la forma que los transmita. El lenguaje debe crear la experiencia. Para que todo el mundo “haga” la cultura (de prevención) que deseamos (que, por supuesto, desea el propio grupo).

## **Ningún buen amor ama en tal manera sus cosas que las quiera retener sin las comunicar**

Esto escribía en pleno s. XVI Francisco de Osuna en el célebre libro Tercer Abecedario Espiritual, libro que, por otra parte, supuso el inicio de la reforma en la España denominada “moderna”.

Este aspecto es más importante de lo que en apariencia suponemos. Tal como venimos indicando, es necesario generar un “estado de ánimo comunicativo” que cree, a su vez, las condiciones necesarias para que un contenido (la cultura de prevención) se difunda, se transmita entre los elementos del grupo y, en consecuencia, dé las experiencias oportunas, lo que es lo mismo que decir que se traduzca tal estado de ánimo comunicativo en las

conductas seguras que deseamos. Para ello es necesario no retener información . Retener información es:

- No establecer los contenidos necesarios que creen la experiencia seguridad y salud laboral.
- No buscar las formas adecuadas de transmisión del mensaje.
- No crear los canales adecuados de información permanente.
- No verificar (evaluar) los resultados de la transmisión.
- No dar importancia a los mensajes que transmiten los contenidos deseados.
- No potenciar las actitudes de transmisión de los mensajes entre los elementos del grupo.
- No incentivar (reforzar) cualquier aspecto comunicativo que incida en la difusión de los contenidos descritos.
- No utilizar la creatividad de unos y otros para hallar nuevos contenidos, para relacionarlos entre sí (la seguridad no es únicamente laboral), o para elaborar formas concretas que potencien la fijación de los conceptos en la esencia del desarrollo grupal.

Retener información es, en una palabra, no potenciar el diálogo abierto y claro sobre los temas que deberían ocuparnos. No hay diálogo, decimos, porque no hay inquietud (que es lo mismo que decir que no hay contenidos). Ello quiere decir, como venimos comentando, que tan necesario es crear el contenido como la expresión del mismo (el fondo y la forma). Son necesarias las dos articulaciones que citamos anteriormente, suponiendo que ejercemos la incongruencia de la retención cuando no favorecemos ninguna de las dos.

## **Elementos fundamentales del proceso**

Suponiendo que no deseamos retener información, que deseamos participar activamente en la creación de una cultura (en lo que podemos) y suponiendo también que aceptamos la nube de los mensajes como forma de generar un ambiente que impregne el grupo sobre el que actuamos, podríamos plantearnos cuales son los elementos fundamentales del proceso.

### **Primer elemento: el objetivo/conducta**

Ante todo es necesario definir concretamente el comportamiento que deseamos crear/modificar. Deseamos, por ejemplo, que determinado colectivo de trabajadores utilice de forma permanente los elementos de protección individual adecuados en un espacio laboral ruidoso. Es evidente que tal conducta debería formar parte del "lógico" desarrollo conductual del grupo, previa la natural toma de conciencia del mismo respecto de los problemas particulares de salud que se crean por el no uso de las citadas prendas. Es evidente también, que la dirección de la empresa debería establecer los mecanismos oportunos para el control del uso correcto de los elementos previa disposición de los mecanismos reductores de ruido. Todo ello es absolutamente cierto y pertenece a la organización preventiva de la empresa. No obstante, por las razones que sean (frecuentes todas ellas), el incumplimiento del uso de protectores es un hecho en el caso que

señalamos. La empresa decide intervenir de manera no coactiva pero eficaz. La decisión es crear el ambiente necesario, a partir de mensajes, capaz de modificar la conducta en el sentido deseado. Ya tenemos el objetivo.

## **Segundo elemento: la “carga” que en el objetivo final tienen los conocimientos, los procedimientos y las actitudes**

Es necesario definir claramente el objetivo que deseamos. Notemos que tal objetivo puede tratarse de un aspecto eminentemente relacionado con un procedimiento (recordemos los tradicionales objetivos de enseñanza: objetivos de conocimientos, de procedimientos y actitudinales). Lo que deseamos del colectivo de trabajadores es el uso (hacer) de unos protectores auriculares. Pero... no caigamos en error de considerar que “todo” el objetivo es la determinación de un procedimiento.

Para el logro de dicho objetivo deberemos proporcionar unos conocimientos (la parte “teórica”, para entendernos) y, sobre todo, deberemos modificar una actitudes. Si consideramos el objetivo final como un todo concreto, podemos decir que la carga de conocimientos que los trabajadores deben tener sobre los protectores para llegar a ese objetivo/conducta es, relativamente, pequeña. El procedimiento psicomotor de utilización de los elementos es también pequeña (teniendo en cuenta que es la “parte” del objetivo que se ve). No obstante, cuando analizamos detenidamente la conducta esperada, notamos que la carga afectiva/actitudinal para el logro del objetivo final es muy elevada. Ya tenemos el segundo elemento: la determinación de la carga que cada uno de los componentes del objetivo final tiene en el mismo.

## **Tercer elemento: los indicadores conductuales intermedios**

Es evidente que no llegaremos al objetivo de repente. Nos acercaremos a él a través de un lento proceso. Especialmente si acabamos de determinar que el peso fundamental de la conducta esperada es de índole actitudinal. Deberemos notar como, paulatinamente, los trabajadores se acercan al objetivo. Pero este acercamiento no se ve, por lo menos no se ve si no atendemos a las manifestaciones que origina.

Dado que estamos hablando, fundamentalmente, de un objetivo actitudinal, los indicadores de que nos acercamos correctamente al objetivo no están relacionados directamente con la conducta final esperada. Antes de que ésta se produzca, los trabajadores realizarán otras manifestaciones que no son “ponerse los elementos de protección”. Es importante determinar, pues, cuales son los indicadores conductuales que nos permiten comprobar que nos acercamos al objetivo. (Podríamos decir que “los trabajadores hablarán del tema que nos ocupa en los descansos”, que “preguntarán sobre el uso de los elementos”, que “se acercarán a hacer consultas al médico sobre la posible sordera profesional”, que manifestarán “aspectos negativos del ruido”, etc.). Es decir: debemos ser capaces de determinar cuales serán paulatinamente las miniconductas (por llamarlo de alguna manera) que nos pondrán sobre aviso de la correcta o incorrecta administración del proceso de cambio de actitud.

Estos indicadores conductuales deben ser definidos con habilidad. Puede que alguno de ellos no sea exactamente indicador de lo que deseamos. ¿Es un indicador de modificación de la actitud que los trabajadores reclamen elementos de protección nuevos? Puede serlo, sin duda. O puede que no lo sea y se trate de un indicador claramente ajeno a nuestro objetivo.

Notemos que la estrategia es el logro de los indicadores, siempre que estén bien definidos,

porque ellos nos “llevarán” al fin deseado. Se trata de elaborar un proceso de acercamiento. El proceso tiene un “tempo”. La adecuación de la persona a la nueva conducta es un proceso lento y armónico. Cuando los autores de la PNL hablan de iniciar procesos comunicativos que devienen conductas, utilizan la expresión bailar como sinónimo de armonía entre las partes que concurren en el proceso. No existirá una modificación perdurable y coherente con la propia persona si el proceso no ha sido un baile, un armónico baile entre todas las partes implicadas (personales y materiales) que lo conviertan en algo natural, agradable, no impuesto groseramente.

### **Cuarto elemento: las palabras clave. El contenido. La primera articulación del lenguaje**

Llega el momento de definir cuales son las palabras claves (los contenidos) que deben ser transmitidos. Se trata de seleccionar (o crear) los términos capaces de generar el cambio de conducta. Recordemos que se trata de introducir, de la forma natural que más adelante veremos, los contenidos (los semantemas) oportunos según nuestras necesidades.

¿Cuales podrían ser las palabras claves de nuestro caso? ¿Tal vez sordera, ruido, riesgo, problemas familia res, deterioro físico, etc.? Notemos que los conceptos deben ser seleccionados según la “realidad” del colectivo. Estamos realizando lo que anteriormente hemos denominado primera articulación del lenguaje es decir: buscando los contenidos que pertenecen o pueden pertenecer de forma habitual, cotidiana y natural al grupo que tratamos. La búsqueda de los contenidos debe estar, pues, relaciona con el espacio cultural de los elementos del grupo, relacionándolos con el objetivo fijado. ¿Qué contenidos están implicados en la conducta deseada y, a su vez, son naturales en el entorno del grupo? ¿Qué palabras (signos) representan la transmisión de un “estado de ánimo” para ese grupo? ¿Cuales son verdaderamente “importantes”?

La creatividad debe ponerse en funcionamiento. La creatividad y la observación del grupo. Ello es necesario para la selección de los contenidos capaces de tener repercusión. Tengamos presente que una gran cantidad de palabras/contenidos están materialmente devaluados en los grupos; se han utilizado en muchas ocasiones sin ningún efecto. De ahí que la selección de los contenidos sea trascendental.

No estamos hablando de transmitir enseñanzas (que sería otro proceso), estamos hablando de determinar qué contenidos (palabras-realidad) están relacionados con el grupo y con el objetivo.

Badura habla de los estándares semánticos, esto es la dimensión “pública” de determinada palabra, la acepción grupal del término. Diferencias entre estándares semánticos o, más simplemente, diferencias semánticas se encuentran también en el interior de comunidades lingüísticas, en el interior de sociedades que se sirven del mismo lenguaje natural, entre distintos grupos de personas. La experiencia cotidiana de equívocos lingüísticos lo comprueba de un modo accesible para cualquiera. Dice también Badura. Ello quiere decir, en nuestra práctica, que deberán seleccionarse contenidos (palabras) cuya carga semántica esté valorada positivamente por el grupo. No esté devaluada y tenga una gran capacidad de repercusión. Tal vez sea éste el punto clave del proceso.

### **Quinto elemento: el mensaje. La intencionalidad comunicativa. La forma. La segunda articulación del lenguaje. El “ baile”.**

Ya tenemos las palabras, los contenidos (el contenido “profundo” del lenguaje), las parcelas de realidad con capacidad de repercusión sobre el grupo. Estas parcelas de

realidad han sido transformadas en signos, se transmitirán a través de signos y serán entendidas a través de los mismos signos (con las alteraciones subjetivas de cada persona que deberían haber sido tenidas en cuenta anteriormente).

Se trata ahora de darles forma, de crear el mensaje, el mensaje coherente que las transmita, que las haga vivir y que salgan y lleguen de unos a otros creando la atmósfera deseada, la niebla de los mensajes, la que impregnará el ámbito deseado y generará, paulatinamente, los indicadores conductuales previstos.

Esta forma, (incluso se puede hablar aquí de paralenguaje. Características de la voz humana que dan matiz a la transmisión oral del mensaje y que aportan datos sobre el mismo, especialmente de carácter afectivo-intencional. El estudioso más reconocido del tema es Fernando Poyatos que ha dedicado largos estudios a todo tipo de manifestación del paralenguaje), esta forma, decíamos, debe aportar tanto la normalidad y naturalidad del mensaje en el grupo como la carga de intencionalidad del mismo.

La repercusión de un contenido semántico en un grupo, es directamente proporcional a la coherencia que dicho contenido tenga en su formulación lingüística, por una parte, y por otra a la intencionalidad (manifestada a través de las estrategias de emisión del mensaje) del emisor. La intencionalidad del mensaje es considerado en ocasiones (H.P. Grice) lo suficientemente trascendental en el proceso comunicativo que puede dudarse de que éste exista si no se da la intencionalidad del emisor.

Podemos hablar de que existe relación entre intencionalidad y lo que antes hemos denominado repercusión de un mensaje, si bien puede que tener la intención (que es un acto del emisor), no se corresponda exactamente con repercutir (que es un acto del receptor cuando dicha repercusión se traduce en un acto de respuesta). Así lo vemos nosotros. Ello querría decir que yo puedo tener la intención de lograr determinado objetivo con el mensaje que emito pero que el receptor “entendiera” lo contrario y que la “respuesta” que diera (si la da) nada tuviera que ver con la intencionalidad del primer hablante. Ello no sucedería si las formas, las formas de transmisión del mensaje (incluidas las que determina el “paralenguaje”) estuvieran sometidas a fórmulas relativamente objetivables, de manera que todos los elementos del grupo pudieran interpretar de la misma manera la intencionalidad del emisor.

Dentro de un colectivo concreto, eso debe ser absolutamente necesario (la existencia de determinadas reglas “formales” de emisión del mensaje portadoras de la intencionalidad del mismo), para que se produzca la repercusión deseada.

Lo que estamos comentando, exigiría que halláramos también la forma específica de transmisión del mensaje. Entendemos que el mensaje en su totalidad estaría compuesto de la estructura gramatical (morfo-sintáctica) que lo determina, la correspondiente manifestación fonética (en caso de emitirse verbalmente), de las cualidades del paralenguaje (voz baja, susurro, gritar, pausas, voz grave, rapidez, etc.) y de las aportaciones kinésicas (gestos, maneras, posturas, etc.) que adopta la persona en el momento de la transmisión.

Es probable que, para determinados grupos, exista determinada mise en scène eficaz para que el mensaje repercuta. Las características de tales formas deberían ser analizadas detenidamente para adecuarlas al grupo del que hablamos y sobre el que deseamos intervenir.

Puede que en este apartado, se den las razones suficientes para hablar de PNL. Nos referimos para ello a las NTP publicadas anteriormente (**nº 423** y **nº 424**) Resumiremos



simplemente que ya desde sus inicios (Richard Bandler y John Grinder), la Programación Neurolingüística ha tenido por objetivo conjugar armónicamente el mensaje que discurre entre emisor y receptor (mensaje entendido como suma de los componentes antes señalados). Dicha armonía se traduce en la adecuación de los sentidos entre ambos hablantes, de manera que la visión, la audición y las sensaciones emitidas por ambos en el proceso comunicativo establezcan el famoso baile del que antes hablábamos. Ello permitirá, en el fondo, que la repercusión del mensaje sea muy alta. Sebastián Serrano denomina a este fenómeno sincronía interaccional, refiriéndose principalmente a los movimientos que realiza nuestro cuerpo cuando nos comunicamos y como tienden, si la comunicación es fluida, a reproducirse de la misma manera en el emisor y el receptor. Es el baile.

## Sexto elemento: las personas. Los emisores

Para que el proceso se desarrolle plenamente, nos falta tal vez el elemento esencial: las personas que emitirán el mensaje. Recordemos que estas personas, las que se convertirán en emisores del mensaje (o de los mensajes) no son necesariamente las mismas que han elaborado, seleccionado (o creado si fuera necesario) el conjunto de contenidos a transmitir. Una cosa es la determinación del contenido, otra la selección de los emisores. Si bien es cierto que en lo relativo al último elemento fundamental señalado (la determinación del mensaje y su forma), las personas a las que aquí aludimos sí representan el papel fundamental. Es decir: los conceptos son hallados previo un estudio de las necesidades del grupo (así como la carga que en ellos tiene el aspecto de conocimiento, procedimiento y actitud), por lo que pudiéramos llamar el “experto” en seguridad y salud laboral; las formas de transmisión, su adecuación a los receptores, dependerán, lógicamente, de las personas “encargadas” de difundir el mensaje (sin que ello niegue en absoluto la participación de los “expertos” en la búsqueda de la forma idónea).

El aspecto más destacable de dichas personas deberá ser la credibilidad. No olvidemos que se trata de emitir, en el contexto natural del grupo, una serie de mensajes que hallen la requerida repercusión en el grupo, repercusión que debe traducirse en conductas concretas y la obtención del objetivo final.

Si regresamos al ejemplo que nos habíamos planteado, ¿será creíble para el grupo de trabajadores una persona externa al grupo que sistemáticamente está originando problemas? ¿será creíble una persona en quien se intuyan intereses ajenos en la obtención del objetivo? ¿será creíble una persona que jamás se ha interesado por los problemas de seguridad de la empresa? o ¿lo será quien no “se entiende” sistemáticamente con los integrantes del grupo? Es evidente que la búsqueda de las personas que deben introducir sutilmente los mensajes es un trabajo que requiere, fundamentalmente, de observación, de análisis del grupo, de su “dinámica”, para percatarse del juego de influencias de los unos sobre los otros, del grado de aceptación de cualquier tipo de mensaje, de la relación afectiva que se ha generado entre ellos a lo largo del tiempo.

Resumiendo, debemos ser capaces de hallar aquellas personas que:

- Tengan mayor aceptación dentro del grupo (aceptación afectiva y por sensación de confianza que establecen en el grupo). Personas creíbles.
- Dispongan de mayor “habilidad” formal de transmisión de mensajes. Mayor capacidad para establecer el baile del que hemos hablado.

- Posean la discreción necesaria para hacerlo en la confianza de que su labor “tiene sentido”, de que no se trata de una absurda “manipulación” (palabra atroz que deberíamos descartar plenamente y que consideramos que así ha sido al referirnos constantemente a los condicionantes de toda persona en un grupo).
- Estén dispuestas a participar en un “plan” (en el sentido extraordinariamente positivo del término), continuado y evaluable que debe llevarnos al objetivo deseado por todos (consciente o inconscientemente).

---

Advertencia

© INSHT