

NTP 505: Cambio de conducta y comunicación (II): metodología de actuación



Behavior modification and communication (II): methodology
Modification du comportement et communication (II): méthodologie (façon d'agir)

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactor:

Jaime Llacuna Morera
Doctor en Filosofía

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Cuando no se tiene carácter, hay que tener un método

Esta frase figura en La caída de Albert Camus, quien no pretende con ella realizar un ingenioso juego de palabras sino transmitir la idea de que existen personas con capacidades prácticamente "naturales" para determinadas acciones y otras que no. Estas otras requieren de un método que podríamos llamar consciente, porque las primeras disponen de él inconscientemente (llámese actuación lógica, estructurada, etc. con lo cual llegamos a la conclusión que de "natural" nada, que se ha producido, de una manera u otra, la adquisición de ciertas formas de actuación capaces de resolver problemas. A esto lo podemos denominar, si nos place, "carácter").

Pero ello nos autoriza a pensar que, sea como sea, la actuación concreta de emitir mensajes para modificar conductas, no es privativo de complejos y sesudos estudios. Es frecuente hallar profesores, jefes de personal, vendedores, animadores de grupo o impertérritos "manipuladores" que, con mayor o menor habilidad, muestran sus técnicas de comunicación (a través del lenguaje, el paralenguaje y la kinésica, utilizando los términos de Poyatos que completan lo que llamamos "totalidad" del mensaje), obteniendo los objetivos que se plantean, sean del tipo que sean. No se trata más que de disponer de una gran "habilidad" comunicativa (que sin ser frecuente tampoco es especialmente difícil de hallar). Esta habilidad, resumiría lo dicho hasta ahora: habilidad para seleccionar el contenido adecuado y habilidad para la transmisión del mensaje.

Cuando tenemos que elaborar un método de actuación, éste podría plantearse en los siguientes apartados:

Primera acción: observación de las necesidades de modificación conductual del grupo

Es evidente que antes de proceder a la definición del objetivo/cambio debemos conocer las necesidades del grupo. Tal averiguación no representa, lógicamente, dificultad para los profesionales que están en contacto con el grupo. Deseo dejar constancia, simplemente, de que en ocasiones consideramos nuestro deber incidir en la conducta de los trabajadores y trabajadoras sin darnos cuenta de que tal conducta está relacionada más con la organización laboral que con los conocimientos y actitudes de ellos.

Se trata de proceder al cambio de conducta, incidiendo sobre las personas, cuando es absolutamente necesario y no en otras ocasiones. Por poner un ejemplo absurdo, pero claro, sería incongruente (volviendo al tema de los trabajadores en el ambiente ruidoso), iniciar un proceso con estos trabajadores cuando, anteriormente, no se les ha proporcionado los elementos de protección necesarios o no se les ha informado sobre la necesidad de su uso. Queda con esto dicho, simplemente, la necesidad de conocer al grupo antes de iniciar ningún tipo de acción.

El aspecto fundamental del conocimiento de los elementos del grupo y de sus necesidades (conscientes e inconscientes), es que de él deben sacarse las palabras claves que enunciábamos antes. Las palabras clave, la primera articulación del mensaje, los contenidos, son (por llamarlo así) el tema sobre el que hablaremos. Lógicamente este tema es el que nos proporcionará los signos (palabras) que deberán ser transmitidas a lo largo del proceso. Estos temas salen, lógicamente, de la realidad del grupo, de las necesidades del mismo y de las características de las personas.

Segunda acción: determinación del objetivo/ conducta y determinación de la carga de conocimientos, procedimientos y actitudes

Ya hemos hablado de este tema al tratar los elementos fundamentales del proceso. Digamos aquí varias cosas relativas al modo de actuación:

- El objetivo/conducta debe ser observable. Es evidente que si hablamos de un objetivo conductual, estamos hablando de algo observable.
- La primera persona que debe ser capaz de observar la modificación es el propio afectado. No estamos realizando (o intentándolo) modificaciones gratuitas de la conducta. Estamos realizando modificaciones que afectan positivamente el desarrollo laboral de las personas. Otra cosa es que, a lo largo del proceso, el grupo afectado no debe ser consciente de que vive un ambiente preestablecido de mensajes. La inmersión es natural y tales naturalidades, como queda dicho, no suelen ser aspectos que se aborden desde la plena conciencia.
- La modificación prevista debe resultar gratificante para el grupo afectado. Una vez conseguida la modificación, ésta debe ser considerada un logro grupal y, entonces sí, debe hacerse consciente la conclusión, la conducta propiamente dicha.
- La conducta definida como objetivo del grupo no debe alterar de manera incongruente, innecesaria, “violenta” o grotesca la normalidad de actuación del grupo. Debemos definir conductas que pueden ser integradas dentro del comportamiento normal del grupo sin que representen situaciones irregulares o conflictivas.
- La conducta que pretendemos alcanzar, no puede ser decisión de una sola persona. Es importante que el equipo de expertos llegue a la conclusión de que es necesario iniciar un proceso de cambio.
- Normalmente, el conjunto de conocimientos y procedimientos que es necesario aportar al grupo para producir un cambio de conducta, suele ser poco. Lo más frecuente es que una conducta (especialmente en el área de seguridad y salud laboral en la que nos movemos) dependa fundamentalmente de un cambio de actitud. No obstante, la planificación de un proceso de cambio de conducta supone también la determinación de los dos primeros aspectos. Normalmente, en cuanto a la metodología de actuación, aportar conocimientos puede ser una acción posterior al deseo de actuar. Por decirlo en otras palabras: si los trabajadores del ambiente ruidoso de los que hablamos a modo de ejemplo, “descubrieran” (palabra importante) la necesidad de la utilización de los elementos de protección, los conocimientos concretos del uso podrían aportarse a posteriori y a demanda de los interesados. De igual modo podrían aportarse en ese momento los procedimientos oportunos. En todo caso debemos tener presente que el aporte indiscriminado y abusivo de conocimientos no determina el cambio de conductas (puede incidir en ellas pero no es razón suficiente, como dejó muy claro el estudio del fenómeno comunicativo de la Escuela de Palo Alto. “Mito” 17: Un mensaje claro no comporta la comprensión de un hecho ni menos su aceptación. Ver NTP nº 312). Precisamente, una de las “creencias” frecuentes es que “informando” exhaustivamente el personal afectado “acepta” (en el sentido de repercusión señalado anteriormente), los datos de la información. Tanta es dicha creencia que suele suplir frecuentemente los aspectos actitudinales del objetivo.
- La determinación de la carga de conocimientos, de procedimientos y de actitudes que conlleva la conducta final deseada, se establece precisamente para que los expertos no incidan en los aspectos en los que no deben incidir y se “tenga claro” el tipo de objetivo que se pretende. Notemos que tal cuantificación, determinará, por otra parte, la selección de los indicadores conductuales que deben darse a lo largo del proceso.

Tercera acción: establecer jerárquicamente el conjunto de indicadores conductuales que deben finalizar en la conducta deseada

El aspecto importante de esta acción es la jerarquización de los indicadores. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que, normalmente, el proceso de cambio de comportamiento se produce paulatinamente y a través de pequeñas conductas que tienen, en el tiempo, un desarrollo lógico. Los trabajadores del ambiente ruidoso, en primer lugar (es un ejemplo) hablarán en los descansos sobre el tema (algunos, probablemente dos o tres), después se extenderán los comentarios (hablarán más personas sobre el tema), acto seguido tratarán del tema con el en cargado, a continuación demandarán información sobre los problemas derivados del no uso (momento, por cierto, adecuado para transmitir conocimientos “a demanda”), es probable que uno (pocos en todo caso) utilice puntualmente y durante un corto espacio de tiempo los elementos de protección, etc. Sea éste el proceso o el que se determine lógicamente y a partir del conocimiento de los trabajadores (aspecto fundamental para determinar la secuencia lógica), lo cierto es que el objetivo (todos los trabajadores usarán adecuadamente los elementos de protección), no será obtenido de repente.

Notemos que la determinación del esquema de pasos a través de los cuales se llegará al objetivo es fundamental, y lo es porque, probablemente, las acciones (los mensajes) emitidos estarán relacionados directamente con dichos indicadores.

Esto quiere decir que el grupo de expertos podría definir inicialmente (como si de un objetivo parcial se tratara), que los trabajadores hablen de los problemas del ruido en los descansos. Podrían definirse los indicadores como objetivos intermedios. Ello determinaría que las acciones fueran encaminadas hacia esta obtención. La suma de los objetivos parciales, de las microconductas (si éstas han estado definidas dentro de una estructura lógica al grupo), sería la conducta final deseada.

Otra cosa a tener en cuenta, por lo que hace referencia al método de aplicación, es que, tal como antes decíamos, una gran cantidad de indicadores lo serán de aspectos actitudinales. Cabe decir que es trascendental la determinación de qué debe hacer o manifestar una persona cuando la suponemos en evolución hacia un cambio actitudinal. Una actitud no es más que la predisposición (en este caso positiva) ante un hecho externo (material o no). En consecuencia, el acercamiento a esta predisposición positiva debe constatar en pasos que realmente vayan en esa dirección, no en aquellas acciones que “creamos” pueden ser significativas según nuestros intereses pero erróneas hacia el camino que conduce efectivamente al objetivo.

En el esquema habitual de la PNL, estos indicadores pueden ser asociados a la idea de resultados. Los resultados, según esta escuela, se diferencian de los objetivos porque representan un aspecto específico de éste. Esta concreción es alcanzable porque está bajo nuestro control (A. Linder). El objetivo no está directamente bajo nuestro control, por lo menos en sí mismo. Que los trabajadores utilicen los adecuados elementos de protección, es (por llamarlo así) “cosa de ellos”, en el sentido en que van a tener que ser ellos, finalmente, quienes materialicen la conducta. Es deseable (o, hasta cierto punto, exigible) que el proceso que realizamos finalice en el

objetivo, pero lo que sí podríamos garantizar con mayor exactitud es que el resultado concreto de que los trabajadores hablen del tema depende más de mi persona, dado que soy yo quien “está” en el espacio en el que se da la comunicación (si no soy yo, es alguien previsto). Puedo “forzar” mucho más el logro de un resultado concreto (de un indicador), que el logro final del objetivo, si bien de nada servirían muchos resultados (¿de nada? ¿no sería incongruente conseguir indicadores y no objetivos? ¿no son los indicadores, como decimos, microobjetivos?), si no lográramos el objetivo final. En el lenguaje típico (y a veces “tópico”) de los autores de la PNL, transcribiremos la frase de Linder: Su objetivo es su sueño. Su resultado le llevará hasta él.

Cuarta acción: la “escritura” de los mensajes. La redacción de las frases que serán transmitidas. La forma de los mensajes y su emisión.

Los mensajes son frases, frases que deben ser escritas pero que están pensadas para ser dichas, para ser verbalizadas (lo cual indica ya la importancia del citado paralenguaje y la necesidad de establecerlo también cuando se elabora el mensaje).

Siguiendo el ejemplo que utilizamos, una frase podría ser: ¿Os habéis fijado que estos días parece que hay más ruido? Veamos: dicha frase (ésta o cualquier otra) tendrá sentido si el microcomportamiento definido (primer paso. Primer indicador conductual), es iniciar un cierto nivel de comentarios (palabra importante dado que, de hecho, es la acción que deseamos), entre algunos elementos del grupo. Tendrá sentido si los términos (signos, palabras, primera articulación) es ruido o, tal vez, percepción. También habrá sido necesario que tal palabra sea consecuencia del análisis de necesidades del grupo. Si todo ello se ha dado, el proceso de inmersión del grupo en la niebla de los mensajes, puede iniciarse.

Para la elaboración de mensajes operativos, deberíamos tener en cuenta las siguientes indicaciones:

En cuanto al mensaje escrito (preparado a priori)

- Los mensajes deben escribirse. Éste es un dato importante para evitar la improvisación.
- Deben elaborarse incluyendo en cada uno de ellos las palabras claves que suponen la realización del comportamiento deseado, sea éste el final o los intermedios. No deben figurar en un mismo mensaje más de dos contenidos.
- Las frases deben ser cortas.
- Las frases deben pertenecer a la normalidad del grupo. No pueden resultar “chocantes”, ni violentas, ni agresivas, ni mucho menos suponer una cierta “orden”.
- Deben estar orientadas a una acción. La emisión de la frase debe implicar que, a continuación (o a partir de un cierto tiempo), tenga una respuesta, generalmente verbal.
- Deben mantener (el conjunto de frases) un orden lógico de emisión.
- Los mensajes no deben provocar alarma o tensiones. Esto representa una acepción de lo dicho anteriormente, pero que nos interesa mucho destacar.
- Los mensajes deben aportar contenidos positivos. Entendemos por contenidos positivos los que no provocan alarmas injustificadas. Es evidente que el ejemplo anterior implica un contenido negativo: hoy hay más ruido que ayer. Lo que está claro es que la forma relativamente intrascendente lo diferencia de la imposición: es intolerable el ruido de esta empresa. Cada día hay más ruido. Acabaremos todos mal. Quien suponga que este mensaje es más “contundente” que el anterior, tiene razón. En lo que probablemente no tenga razón es en pensar que sea más eficaz. Los mensajes contundentes, incluso las argumentaciones de este tipo, suelen ser poco eficaces referidas a la repercusión deseada: Contrariamente a la impresión creada por este tipo de situación, tener superioridad en los argumentos no da más que la impresión de la victoria. A veces, incluso, este éxito aparente conduce a un endurecimiento de las posiciones que convierte todo esfuerzo de acercamiento en casi inútil (Mito 18. Palo Alto. Pierre Dionne y Gilles Ouellet).
- Otra tensión que es importante evitar es la propia tensión comunicativa. Ésta aparece cuando el mensaje lingüístico discreta del mensaje de señales emitidas simultáneamente por el emisor. El tono, la voz, los gestos, etc. que representan el conjunto de señales que acompañan al mensaje lingüístico, deben estar en coherencia con él. De ahí la importancia de seleccionar personas con cierta habilidad comunicativa. Este aspecto estaría “a caballo” entre los aspectos del lenguaje escrito (debe estudiarse que éstos no representen dificultades de materialización), y los aspectos puramente formales del mensaje, aspectos que trataremos a continuación.

En cuanto a la forma (el paralenguaje)

- Serán expresadas (dichas) en todo natural.
- No deben causar ningún tipo de alarma. Nos referimos al “tono” de exposición.
- Deben ser expresadas el “voz alta” pero sin implicar un deseo de discurso colectivo, evitando que el emisor adopte el papel de informador del grupo.
- En principio, deben ser emitidas “en general”, sin que se orienten a una persona en concreto. Esto puede modificarse cuando las personas (emisores seleccionados de los mensajes) hablan entre sí para favorecer la extensión del diálogo (para que los demás se sumen a la conversación).

- No deben tener carácter pedagógico. No se trata de enseñar, se trata de comentar. Mensajes no explícitamente educativos, en un entorno natural (Abraham Pain). Esta expresión debe entenderse en cuanto a la forma, es decir: los mensajes no deben dar “sensación” de ser aportes docentes. Transmitimos mensajes que pretenden conseguir una repercusión (y en este sentido, poco se aleja, como ya hemos indicado más arriba, de los esquemas docentes). No obstante, los mensajes no deben ser explícitamente docentes, ello es más debido a la interpretación que puede hacer el grupo de las expresiones recibidas (el “tono”) que del objetivo perseguido.
- Deben potenciar la respuesta, la repercusión; así dicho deberán conllevar formalmente el aspecto de intencionalidad del que hablábamos. Este aspecto se traduce en la práctica en el tono afable, en el deseo implícito de participación de los demás, en los gestos armoniosos (no exagerar la expresión). También debe ser tenida en cuenta la mirada. Se habla mirando (mirando a los ojos), sin que ello limite la libertad de los receptores. Un mensaje debe ser emitido desde la afectividad, dando la entonación que supone la importancia del tema pero sin trascendentalizar.

En cuanto al lugar y las ocasiones concretas de emisión

- Los lugares más idóneos para la emisión de estos mensajes, son aquellos en los que la relación interpersonal llega a momentos de mayor afectividad. Por lo tanto no suelen ser operativos los puestos de trabajo. (Esto no es estricto, por supuesto, y la idoneidad del lugar puede adaptarse a las situaciones concretas de los afectados).
- Fuera del ambiente laboral (ocio, familia, etc.), los mensajes suelen tener mucha mayor efectividad. No obstante, suele ser más difícil controlar estos espacios para generar el ambiente comunicativo.
- Los mensajes deben ser emitidos una sola vez en un espacio de tiempo natural. Esto quiere decir que la reiteración puede ser motivo de alarma o de evidenciación de un interés específico, no que haría fracasar el proceso.
- A lo largo de una jornada laboral, no sería natural la emisión de más de dos mensajes diferentes que aludieran al mismo tema. Si el colectivo detecta (mala palabra, pero clara), que se está introduciendo un mensaje con determinado objetivo, lo más probable es que lo rehuya. En todo caso, el o los mensajes deben manejarse con prudencia, con la eterna naturalidad de la que hablamos constantemente y sin que rompan ningún tipo de situación normal. El mensaje moja como la niebla, no inunda como un diluvio.

Quinta acción: la selección de los emisores de los mensajes. Las personas

Probablemente, uno de los puntos claves del proceso sea la selección de los emisores, lo que podríamos llamar propiamente los mensajeros. Los mensajeros deben:

- Ser elementos del grupo.
- Ser creíbles al resto del grupo. Esta credibilidad debe ser constatada. Recordemos que la credibilidad de una persona depende de las interpretaciones de los demás y que suele apoyarse en una trayectoria histórica tanto profesional como de relación.
- No representar a grupos específicos (sindicatos, patronal, jerarquías, etc.).
- No tener intereses particulares en el mensaje emitido.
- Administrar oportunamente los mensajes “preparados” y seguir las indicaciones de quienes han programado la acción.
- Emitir siempre el mensaje en tonos de verosimilitud, esto es: haciendo creíble el mensaje, dándole la oportuna naturalidad a la expresión. El tema de la verosimilitud debería ser tratado, en otro sitio, de manera más amplia.
- Establecer un clima de confianza en el grupo, de manera que los mensajes se transmitan sin tensiones y a partir de una situación muy cómoda.
- Deben ser capaces de potenciar las respuestas del grupo implicado. Suele ser normal que, ante un mensaje concreto, se produzcan respuestas inmediatas. Lógicamente, el mensajero debe continuar el proceso. Esto quiere decir que debe tener “argumentos” para mantener abierta la comunicación que ha generado el mensaje. De ahí que el mensajero debe estar absolutamente informado tanto de los objetivos como del proceso. Notemos que dicho (o dichos) mensajero debe ser un estrecho colaborador de los técnicos que han preparado la estrategia.
- El mensajero no desvelará la estrategia seguida al grupo, por lo menos hasta que ésta haya generado los frutos oportunos.
- Deben intervenir en las evaluaciones periódicas que se establezcan sobre el logro de los indicadores conductuales, su lógica evolución y el avance hacia el objetivo final.
- Deben ser capaces de observar las reacciones generadas por los diversos mensajes, de manera que se pueda proceder a su modificación si es necesario.

AL “REIMPRINTING” POR EL “RAPPORT”

Si alguien halla un título más extraño que éste que lo manifieste. No obstante, en un texto dedicado a la elaboración de mensajes lingüísticos, puede tener el objetivo de servir de reclamo a posibles lectores. Traducido a la elemental forma de los contenidos en la que los mortales solemos comunicarnos, el título indica algo tan simple como el intento de remodelar una forma de ser y estar a partir del ambiente generado en el grupo, a partir de las relaciones (normalmente afectivas) que se establecen entre las personas, relaciones que son comunicativas, lógicamente, es decir: que se establecen a partir de las señales que nos emitimos unos a otros.

El “imprinting”

Los psicólogos denominan “imprinting” (impronta) al conjunto de estímulos, sensaciones, imágenes, enseñanzas (soy consciente que alguna de estas palabras integra a otras del mismo conjunto), capaces de determinar, en los primeros años de la vida, cuando la capacidad de aprendizaje es mayor, la manera de interpretar el mundo, es decir: la manera de ser y estar en la realidad. Esta impronta se mantiene, como es de suponer, a lo largo de toda la vida y representa, de una manera muy “fuerte” el filtro a través del cual se producirán las manifestaciones de cada uno de nosotros, las manifestaciones que hacemos en relación a las parcelas de la realidad que se nos presentan.

El terapeuta Robert B. Dilts sistematizó (a partir de las técnicas de la PNL) la manera de producir un cambio en tal impronta, posibilitando que la persona fuera capaz de modificar los filtros interpretativos generados a lo largo de la vida creando unos nuevos que le fueran mucho más positivos para enfrentarse a problemas que, por su manera tradicional de ver la vida, no podía resolver.

No se trata en este momento de exponer los métodos de Dilts que, por otra parte, tienen poco que ver con nuestros intereses. No obstante, la referencia a este autor tiene sentido cuando identificamos, salvando la intencionalidad, la impronta actitudinal “general” de las personas con la impronta negadora de los aspectos preventivos que, frecuentemente, orientan nuestro mundo laboral. Se trata, también, de modificar esencialmente unas concepciones básicas (aquí referidas a la prevención) que son las causantes de la inexistencia de una cultura de prevención. Por decirlo en otras palabras, el método que hemos expuesto no tiene otro objetivo de reinventar el “imprinting” relacionado con la seguridad y salud laboral de los trabajadores y trabajadoras. Crear una nueva interpretación de estos temas, crearla a partir de estímulos mensajes que se acerquen lo máximo posible a la realidad de las personas. No se trata de “añadir” conceptos nuevos, se trata de “modificar”, fundamentalmente, actitudes.

Si el mundo de la escuela y de las enseñanzas secundarias, incorpora a sus respectivos currículos la seguridad y salud laboral (a modo de enseñanza transversal, que supone la impregnación tal como hemos apuntado en el método del colectivo de manera natural), podremos asegurar que el “imprinting” de nuestros futuros trabajadores y trabajadoras “contendrá” las actitudes positivas hacia la salud. No será necesario reinventar tal situación inicial. En el mundo laboral de nuestra actualidad, es necesario proceder a esta remodelación porque el filtro interpretativo vigente no suele contener aspectos prevencionistas positivos.

El “rapport”

Esta remodelación de la impronta tiene también su oportuna estrategia. Ya hemos detallado el método de actuación, queda por añadir que dicha estrategia está basada, ante todo, en el rapport, esto es: en la orientación hacia el otro. Denominamos rapport a la capacidad de retener la atención de otra persona, a conectar con ella, a crear con ella un vínculo comunicativo de carácter afectivo capaz de que los mensajes fluyan con naturalidad. Esta relación comunicativa interpersonal tiene mucho que ver con el baile del que hemos hablado anteriormente. Podríamos aquí hablar del rapport como método de modificación de improntas. Esta vinculación emisor receptor será la única, metodológicamente, capaz de llevarnos a la creación de un ambiente comunicativo eficaz.

El aspecto esencial del rapport como método de trabajo es la confianza. Stephen Covey ha dedicado parte de sus estudios sobre la organización de la empresa a lo que él denomina cultura de alta confianza. Esta confianza, que no es más que una sensación, debe ser el canal comunicativo que une a emisor y receptor para generar un cambio actitudinal. La confianza, como aspecto metodológico, es la relación positiva creada entre las personas capaz de hacer interpretar (a todos) de la misma manera el problema (no desde el mismo punto de vista, pero sí desde la misma predisposición). Esta confianza se genera vaciándose de prejuicios e interpretando positivamente las señales que recibimos del otro.

Cuando hemos hablado de las personas que deben emitir los mensajes, hemos hablado de esta confianza. Tal vez sea éste el punto clave de la operatividad de lo dicho. Los mensajes que pueden modificar una impronta, saldrán de unas personas y una situación donde se dé la sensación de confianza o no saldrán de ningún sitio (o de donde salgan, sin esas características, representará un estímulo más negativo que positivo, reafirmador, precisamente, de lo contrario a nuestros deseos).

Bibliografía

(1) ACEÑA, JOSÉ MARÍA Y OTROS
Didáctica de la Lengua y la Literatura
Grupo Anaya, S.A., Madrid, 1989

(2) AKMAJIAN, ADRIÁN Y OTROS
Lingüística: una introducción al lenguaje y la comunicación
Alianza Editorial, S.A., Madrid, 1984

(3) BADURA, BERNHARD
Sociología de la Comunicación
Ariel S.A., Barcelona, 1979

(4) BAYLON, CHRISTIAN Y OTRO
La comunicación
Ediciones Cátedra, S.A., Madrid, 1996

- (5) BENOIT, DENIS Y OTROS
Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication
Les Éditions d'Organization, París, 1995
- (6) BERLO, DAVID K
El Proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica
Editorial "El Ateneo", Buenos Aires, 1971
- (7) BORDIEU, PIERRE Y OTRO
Le sens Commun
Les Éditions de Minuit, París, 1970
- (8) BÜHLER, KARL
Teoría del lenguaje
Talleres Gráficos de Edic. Castilla S.A., Madrid, 1966
- (9) CAMPS, VICTORIA
Pragmática del lenguaje y filosofía analítica
Ediciones 62 S.A., Barcelona, 1976
- (10) CHOMSKY, NOAM
El lenguaje y el entendimiento
Editorial Planeta De Agostini S.A., Barcelona, 1992
- (11) CHOMSKY, NOAM
La Lingüística Cartesiana
Editorial Seix Barral, S.A., Barcelona, 1970
- (12) CUDICIO, CATHERINE
PNL et communication. La dimension créative
Les Éditions d'Organization, París, 1991
- (13) CUDICIO, CATHERINE
Maîtriser l'art de la PNL
Les Éditions d'Organization, París, 1988
- (14) HANDY, CHARLES Y OTROS
Preparando el futuro
Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997
- (15) KATZ, JERROLD J.
La realidad subyacente del lenguaje y su valor filosófico
Alianza Editorial, S.A., Madrid, 1975
- (16) KRUSCHE, HELMUT
La rana sobre la mantequilla
Editorial Sirio S.A., Málaga, 1996
- (17) LEHNISCH, JEANPIERRE
Maîtriser la communication dans l'entreprise
Les Éditions d'Organization, París, 1988
- (18) LINDEN, ANNÉ Y OTRO
Ejercitar la mente. PNL para una vida mejor.
Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 1999
- (19) LLACUNA, JAIME
Modificación de conducta y comunicación
Revista "Mutual Cyclops", nº 32, Barcelona, 1998
- (20) MOHL, ALEXA
El aprendiz de brujo. PNL
Editorial Sirio S.A, Madrid, 1998
- (21) NEIGHBOUR, ROGER
La consulta interior
Kluwer Academic Publishers, Barcelona, 1997
- (22) ORGOGOZO, ISABELLE
Les Paradoxes de la communication
Les Éditions d'Organization, París, 1988

(23) ROGER, NATALIE H
A vous de parler!
Les Éditions d'Organization, París, 1982

(24) SAVATER, Fernando
El valor de educar
Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1997

(25) SERRANO, Sebastià
Signes, Llengua i cultura
Edicions 62 S.A., Barcelona, 1988

(26) WATZLAWICK, PAUL Y OTROS
Teoría de la comunicación humana
Editorial Herder S.A., Barcelona, 1987

(27) WATZLAWICK, PAUL Y OTROS
El cambio
Editorial Herder S.A., Barcelona, 1986

28) WATZLAWICK, PAUL Y OTROS
¿Es real la realidad?
Editorial Herder S.A., Barcelona, 1985