



Septiembre 2019 - ISSN: 1696-8360



## LA COMUNICACIÓN COMO VARIABLE DETERMINANTE EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

**Pedro Pablo Bravo Molina<sup>1</sup>**

pedrobravoec@yahoo.com

**Pedro Fernando Bravo Silva<sup>2</sup>**

Kobe\_two@hotmail.com

**Dennys Patricio Bravo Silva<sup>3</sup>**

dbravo\_7@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pedro Pablo Bravo Molina, Pedro Fernando Bravo Silva y Dennys Patricio Bravo Silva (2019): "La comunicación como variable determinante en el proceso de negociación", Revista contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2019).

En línea: <https://eumed.net/ce/2019/3/comunicacion-variable-negociacion.html>

### RESUMEN

El presente artículo enfoca el papel de la comunicación efectiva para el proceso de la negociación que, no sólo involucra el objetivo de cierre, sino la satisfacción del ganar – ganar entre las partes. Haciendo un análisis bibliográfico de la comunicación y los métodos existentes para la negociación. Con una metodología de investigación acción, a través del análisis bibliográfico y un enfoque cuali-cuantitativo con el objetivo de dar a conocer cómo el uso adecuado del proceso de comunicación se convierte en una variable determinante para el proceso de negociación. Teniendo como base las características de la negociación y sus diferentes modelos. Llegando a concluir que la comunicación no es solo lo que se dice, sino de cómo se dice, cuándo se dice, y quién lo dice, y por supuesto del medio en que se use. En el escenario de la negociación se entenderá que fue buena cuando se llegue al cierre y convenio favorable para cada una de las partes; además, que la negociación, más allá de las palabras, los gestos y la actitud determinan el entendimiento y comprensión de un mensaje que se dio entre las partes. Por lo que, la negociación estará definida como el proceso en el cual las partes buscan conciliar y acordar sobre un tema o asunto particular, para beneficio directo e indirecto, y garantizando un ambiente favorable para nuevos acuerdos y entendimientos; convirtiéndose en parte de las estrategias de crecimiento para una organización de ser aplicada efectivamente.

### PALABRAS CLAVE: Negociación – Comunicación – Estrategias

<sup>1</sup> Docente. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas. Máster en Ciencias: Mención Dirección de Empresas. Profesor de la Asignatura de Negociación y Manejo de Conflictos.

<sup>2</sup> Oficial de Marina. Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos de la Armada del Ecuador. Master en Gestión Empresarial

<sup>3</sup> Oficial de Marina. Jefe de Departamento en la Subjefatura de Estado Mayor de la Armada del Ecuador. Master en Gestión de Proyectos.

## **ABSTRACT**

This article focused on the role of effective communication for the negotiation process that, not only involves the objective of closure, but the satisfaction of winning - winning between the parties. Making a bibliographic analysis of communication and controlled methods for negotiation. With an action research methodology, through bibliographic analysis and a qualitative-quantitative approach with the objective of making known how to use the appropriate communication process becomes a determining variable for the negotiation process. Based on the characteristics of the negotiation and its different models. Coming to conclude that communication is not only what is said, but how it is said, when it is said, and who says it, and of course the medium in which it is used. In the negotiation scenario, it is understood that it is good when the closing is reached and a favorable agreement for each of the parties; also, that the negotiation, beyond words, gestures and attitude determine the understanding and understanding of a message that was given between the parties. Therefore, the negotiation will be defined as the process in which the parties seek to reconcile and agree on a particular issue or issue, for direct and indirect benefit, and guaranteeing a favorable environment for new agreements and understandings; becoming part of the growth strategies of being effectively applied.

**KEY WORDS:** Negotiation - Communication - Strategies

## **INTRODUCCIÓN**

Tanta es la importancia de la Comunicación en la Negociación que se puede afirmar que “sin Comunicación no hay Negociación”. Por medio de la comunicación se expresan y se comprenden los objetivos, los intereses y deseos de las partes negociadoras, los acuerdos a los cuales llegar en una negociación.

La buena comunicación es la clave para el éxito en la gestión personal y profesional, imprescindible para el convivir, y necesaria para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, el proceso de comunicación no es solo información, sino intercambios y concesiones. La comunicación es un proceso, por el cual una o más personas llamadas emisores, transmiten un mensaje, con la finalidad de que sea comprendido por una o varias personas o receptores, a quienes va dirigida la comunicación, a fin de generar cambios o respuestas que, a su vez, generan cambios o respuestas en el emisor original. Las respuestas de ida y vuelta son producto de la interacción producida entre emisor y receptor (Hernández Mendo, 2005).

La comunicación está presente en todo quehacer humano, e incluso animal. La diferencia radica en la palabra, que puede ser hablada o escrita, en las emociones que transmitimos a través de esas palabras, pero también a través de los gestos, la actitud y en lo racional. Para relacionarnos con otros necesitamos comunicarnos, hacernos entender, expresar nuestros pensamientos, conocimientos y compartirlos, además de recibir una respuesta de esa manifestación. Sin lugar a dudas, y sin aspirar a estar planteando algo novedoso, la comunicación es la clave para nuestro desarrollo personal y profesional.

En este sentido, en el proceso de negociación, la comunicación desempeña un rol fundamental. Los logros, el éxito o el fracaso dependen del cómo se maneja la comunicación, de los argumentos que se esgrimen y de los efectos que se producen, por ejemplo, después de una presentación verbal, sin embargo, donde prima también lo relacionado con la comunicación no verbal, con lo que se escribe, con lo que se utiliza como apoyo visual, con el

entorno y con el clima que se genera durante la negociación; es así que todo forma parte del proceso de comunicación.

Por lo que, la comunicación en la negociación, involucra un intercambio de ideas, percepciones y significados. En una negociación, la comunicación no se limita al intercambio de ofertas y contraofertas; además, como en todo proceso, dinámico e interactivo, intervienen factores internos y externos que influyen en el resultado. También, se utiliza para dar explicaciones o justificaciones a las malas noticias, y aun así obtener resultados deseables.

En la medida en que el proceso de negociación se enmarque en la comunicación ética y en los principios del ganar-ganar, se pueden lograr acuerdos beneficiosos, tanto en los resultados, como en el establecimiento de las relaciones personales y profesionales de larga duración. La comunicación tiene una importancia capital en la negociación comercial (DeFleur, 1993). Hasta tal punto resulta necesaria y así se puede afirmar que sin comunicación no es posible la negociación. Ser una variable determinante, además, representa ser indispensable para ir obteniendo información clave sobre los objetivos e intereses de la otra parte negociadora mientras se desarrolla la negociación. Entre las partes negociadoras, emisor y receptor de un mensaje (en singular o en plural), se busca alcanzar un acuerdo que, en mayor o menor medida, sea satisfactorio para ambas y, de hecho, si sabemos negociar, esa comunicación puede utilizarse a nuestro favor para llevar a cabo con éxito esa negociación (Cohen, 2002). Por lo tanto, la importancia de la comunicación en la negociación se asocia al logro de acuerdos satisfactorios para todas las partes mediante la interacción comunicativa que se produce haciendo uso de códigos verbales y no verbales, en el que juega un papel importante el denominado lenguaje corporal.

Tomando en consideración todo lo expuesto el trabajo se desarrolla en tres epígrafes que involucran la investigación bibliográfica y un análisis propositivo a considerarse para llevar a cabo una comunicación efectiva; con el objetivo del cierre favorable del proceso de negociación y concluyendo así que la comunicación es una variable, por las características y formas propias, que actúa como determinante en el proceso de la negociación.

## **1. El proceso de la comunicación en la negociación**

Para iniciar recordamos algunas definiciones de comunicación, de autores reconocidos, que nos ayudarán a entender por qué será definida como una variable determinante a lo largo del estudio: Una primera definición de comunicación la encontramos en la Retórica de Aristóteles quien la considera como "*La búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance*", dejando muy claramente asentado, que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Este tipo de enfoque del propósito comunicativo siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII, aunque el énfasis ya no se pusiera sobre los métodos de persuasión, sino en crear buenas imágenes del orador (Beltrán 1981). Podemos comprobar que la noción de influencia sigue vigente todavía en la definición de comunicación de Osgood (1961): "*En el sentido más general, tenemos comunicación cuando quiera que un sistema, una fuente, inflencie a otra, al destinatario, por manipulación de señales alternativas que pueden ser transferidas por el canal que los conecta.*" Para Harold Koontz "La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla"... Idalberto Chiavenato "La comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales": i) Proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas. ii) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos". Alberto Martínez "Proceso por medio del cual una persona se

pone en contacto con otra a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta". BENETSON Y STEINER "Es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas,...". Wriglit "Es el proceso mediante el cual se transmite significados de una persona a otra"

La comunicación en la negociación, involucra un intercambio de ideas, percepciones y significados. En una negociación, la comunicación no se limita al intercambio de ofertas y contraofertas; además, como en todo proceso, dinámico e interactivo, intervienen factores internos y externos que influyen en el resultado. También, se utiliza para dar explicaciones o justificaciones a las malas noticias, y aun así obtener resultados deseables. La negociación es esencialmente lingüística, por tanto, el lenguaje opera en dos niveles: el lógico, para propuestas u ofertas y el pragmático, relacionado con la semántica, sintaxis y estilo, la selección de palabras es una señal de postura.

El proceso de comunicación según (CEUPE, 2019) se contrasta con los siguientes elementos:

1. La fuente o emisor, es el elemento que da origen al mensaje.
2. El mensaje o código: es el estímulo que se transmite.
3. El receptor (decodificador), es la persona que recibe e interpreta el estímulo.
4. El canal, es el medio por el cual el estímulo o mensaje es transmitido al receptor. Se puede clasificar en tres categorías:
  - i. Verbales: el lenguaje, las palabras y la jerga utilizada
  - ii. Para-verbales: es el tono de voz, volumen, el ritmo, las inflexiones utilizadas al hablar
  - iii. Conductuales: son los gestos, posturas

Sin embargo, no se puede olvidar el contexto, ya que también es un canal porque son condiciones o el medio en que se lleva a cabo la comunicación y brinda posibilidades para entender el significado de un mensaje. Afirmación que comparte el autor (Serrano, 1992) al identificar el contexto y clasificarlo como:

- a) Físico: el lugar, las condiciones ambientales, la hora, la distancia entre las partes.
- b) Social: sujeto a la naturaleza de la relación entre las partes, familiares, amistades, laborales, socios, extraños.
- c) Histórico: son los antecedentes de los interlocutores, los cuales influyen en el entendimiento entre los mismos.
- d) Psicológico: son los estados de ánimo, los sentimientos de las partes en el momento en que se lleva a cabo la interacción.
- e) Cultural: son las creencias, valores, costumbres e idioma de los interlocutores que influyen en la comunicación.

Luego de esto es deducible que la retroalimentación se producirá después de la evaluación de la información que se recibió. Podemos considerar la retroalimentación como "la información consecuente a la comunicación y que permite que el emisor original cambie, modifique o altere las subsiguientes comunicaciones y/o comportamientos en función de las influencias ya producidas o que se tiene intención de producir en el entorno comunicativo" (H Mendo y Garay 2005).

La retroalimentación o feedback es según (McQuail, 1997) "Cualquier proceso mediante el cual el comunicador obtiene información acerca de sí, y cómo, el pretendido destinatario ha recibido

de hecho el mensaje". Esta información puede favorecer la variación de la conducta de comunicación ulterior. Para Serrano (1992, p. 44), el feedback representa "Una información procedente del receptor como respuesta al mensaje recibido y que tiene una influencia sobre el comportamiento subsiguiente del emisor original".

Para sintetizar diremos que los tres elementos principales que intervienen en una comunicación son: el emisor, el mensaje y el receptor. El emisor, para lograr sus propósitos (informar, indagar, persuadir), debe adecuar su lenguaje (codificar, dicen los especialistas) a las posibilidades e intereses del receptor. El mensaje, para ser efectivo, debe presentar la información en forma ordenada, clara y atractiva. El objetivo de esto es evitar la dispersión, propiciar su comprensión y captar la atención del receptor. El receptor debe estar en sintonía con el emisor, es decir, prestarle atención y escucharlo con empatía (Berlo, 1987).

En todo este proceso de comunicación se pueden presentar, lo que los especialistas denominan: Barreras o ruidos, que pueden originarse en: el emisor, el mensaje, el receptor, o en el ambiente en que se produce la comunicación. Para verificar si el mensaje fue comprendido adecuadamente el receptor puede darle al emisor, o este solicitárselo, una retroalimentación, donde resume o reformula lo que entendió (Fonseca, 2005).

Así mismo, el receptor devuelve el mensaje al emisor, a través de las siguientes acciones:

1. Reiterar, es decir, repetir el mensaje hasta tener la seguridad de que se ha recibido correctamente. Se utiliza cuando hay sospechas de que ha habido un ruido sintáctico, o cuando hay riesgo de que se produzca un ruido semántico.
2. Hacer preguntas: con ello se busca obtener una clarificación sobre la parte del mensaje no entendida.
3. Responder con empatía, dar una respuesta en la que claramente señalamos que hemos entendido el punto de vista del otro.
4. Acuerdo/desacuerdo, asentimos o mostramos nuestro desacuerdo hacia el contenido del mensaje, de forma que el otro sabe que lo hemos recibido correctamente.
5. Continuidad, se emite un mensaje que es continuidad del anterior.
6. Acción, es una respuesta no verbal, para indicar que se ha recibido el mensaje y se actúa en consecuencia.
7. El ruido, dentro de la comunicación, existe una gran variedad de información compartida por las partes, desde hechos, opiniones, sentimientos, preferencias y experiencias, hasta factores externos como el ruido que puede distorsionar los mensajes y su significado siendo fuente de malos entendidos que a su vez desencadenan en conflictos. (Berlo, 1987)

Conjuntamente, la percepción es parte de la comunicación ya que es la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Es un conocimiento o idea. Las percepciones difieren porque cada persona tiene experiencias diferentes y porque se es selectivo a partir las experiencias propias (Corredor, 2008). Observamos solamente aquello que nos interesa, además, se incorpora nueva información desde la propia perspectiva. Se recogen evidencias a favor de nuestros puntos de vista, rechazando todo aquello que no se amolda. Este proceso de tamizado se lleva a cabo en tres niveles:

1. Se recuerda selectivamente lo que se quiere recordar
2. Se rescata de manera selectiva de la memoria lo que se recuerda
3. Revisarlo y adecuarlo a las preferencias

La idea es no juzgar las políticas de cada bando, solamente queremos evaluar, de la mejor manera posible, cómo ven las cosas las personas implicadas en este conflicto. Esto es importante en el manejo de conflictos, cuando se entienden los diferentes puntos de vista se puede lograr empatía, lo que lleva a descubrir los intereses reales de la contraparte empatando los aquellos comunes a ambos, con la idea de llegar fácilmente a arreglos eficientes.

### *1.1 Técnicas de comunicación aplicadas a la negociación.*

La comunicación efectiva en un proceso de negociación permite establecer las bases de cooperación y confianza entre las partes. De ahí la importancia de conocer los principios o axiomas de la comunicación (Galvéz2003).

Toda comunicación tiene una finalidad u objetivo, se comunica una idea, un proceso, disposición o estado de ánimo con una finalidad.

La escucha activa: escuchar es mucho más que oír un mensaje, cuando se interpreta de forma que se coincide con lo que el emisor ha querido decir, la comunicación ha sido exitosa. Para lograr esto, la capacidad de escuchar activamente es fundamental.

La premisa son las personas que tienen necesidad de ser escuchadas y comprendidas.

En una negociación, escuchar de forma activa implica no solamente prestar atención a las palabras también, es necesario concentrar la atención en los aspectos no verbales. Para esto se accionan todos los sentidos, mediante la observación activa, la empatía, preguntas y la paráfrasis.

Estas son estrategias para la escucha activa:

1. Escuchar ideas, no datos
2. Evaluar el contenido
3. Escuchar con interés

En general, es aconsejable llevar a cabo las siguientes acciones para la escucha activa:

1. Fijar la mirada al interlocutor, mostrando interés y respeto.
2. Inclinar ligeramente hacia la persona con quien se habla.
3. Mantener la mentalidad positiva abierta, para comprender.
4. No interrumpir.
5. No hablar demasiado.
6. Asentir con la cabeza y con expresiones breves
7. Tomar apuntes si es necesario.
8. Al final, resumir lo que comprendido en el mensaje (paráfrasis).

Será gracias al manejo de la situación y, en particular, de algunos conceptos básicos de la comunicación, como cada parte negociadora intentará obtener las máximas ventajas posibles, y no necesariamente en menoscabo de la otra parte. De hecho, es factible llegar a acuerdos que satisfagan a ambas. Para el logro de una comunicación efectiva en el ámbito comercial el negociador debe resultar persuasivo, lo que significa una suma de cosas, desde conocer las reglas de una negociación comercial, sus técnicas y estrategias, hasta mostrarse sereno y proactivo para fortalecer la comunicación. Aunque son muchos los elementos y factores que intervienen en cada negociación, la comunicación es la vía principal para alcanzar el tan

ansiado acuerdo que, a buen seguro, resultará tanto más satisfactorio cuanto más efectiva sea ésta (Birdwhistell, 1959 ).

## *1.2 El lenguaje en la negociación*

El lenguaje a emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza del lenguaje que uno posee, sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El dialecto que se utilice debe adecuarse a la persona a la que se dirige. Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado .

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación. Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer. No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un dialecto más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna. Aunque pueda conocer el idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir. Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor. El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.

Además, durante la negociación hay que mantener las reglas básicas de cortesía: no interrumpir, contestar cada pregunta que nos formulen (no guardar silencio), no monopolizar la conversación, mantener contacto visual con el interlocutor, etc.

### *1.2.1 La comunicación como competencia básica*

En lo referente al tema de las competencias los autores han ofrecido diversidad de conceptos y criterios, no así con la competencia comunicativa, la cual no ha sido objeto de estudios sistemáticos para sustentarla teóricamente, esclarecer sus fortalezas y vinculación con otras áreas de la ciencia.

La competencia comunicativa ha sido tratada por algunos psicólogos, pedagogos y lingüistas. Por ello se ha conceptualizado como competencia sociolingüística, competencia discursiva y competencia estratégica, entre otras acepciones.

A partir de los modelos de competencia comunicativa desarrollados por Canale y Swain (1980) y Bachemann (1990), se definen cuatro dimensiones de la competencia comunicativa (Camacho, 2002):

*Lingüística*: se refiere a la competencia fonológica, morfológica, sintáctica y semántica. Las estructuras de la lengua y las reglas para su funcionamiento.

*Sociolingüística*: es el conocimiento de las reglas que rigen la adecuación de los enunciados con relación a un determinado contexto sociocultural. Aprender a hablar apropiadamente, es utilizar los términos y estructuras correctas en cada momento para no ofender, no dar una

impresión equivocada, tomando en cuenta la posición social de los participantes, el contexto tempo-espacial, y la intención.

*Discursiva:* es la habilidad de juntar ideas, más allá del nivel oracional, es decir, expresar ideas con coherencia y cohesión.

*Estratégica:* es la habilidad para iniciar, desarrollar y concluir la comunicación. Utilizar estrategias para resolver una situación adecuadamente, que se pida ayuda cuando no se entiende, que se parafrasee para que la conversación no se detenga.

Según Filiberto Beltrán (2004), la competencia comunicativa es "el conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas". Participar apropiadamente en una interacción comunicativa consiste en lograr lo que se quiere o necesita y hacerlo dentro de lo socialmente aceptable (sentido y coherencia). En sus trabajos aborda las competencias comunicativas desde 2 enfoques, que en su opinión permiten orientar la comprensión del proceso comunicativo. El primero, se ubica en el nivel intra individual y da cuenta de la facultad humana de adquirir y usar el lenguaje, lo que se denomina competencia lingüística. El segundo, corresponde al nivel interindividual, donde se destaca el papel que desempeña la interacción social en la construcción de la competencia comunicativa, hace referencia al aprendizaje de la lengua, es decir, se pretende que el sujeto sea competente para comunicarse en la lengua estudiada tanto en la forma oral como escrita en las distintas situaciones de la vida cotidiana (Pastor, 2006).

Sobre este concepto, Aguirre Raya propone la siguiente definición de competencia comunicativa, compartida por la autora de la presente investigación.

La competencia comunicativa del profesional es la potencialidad que tiene el sujeto de lograr una adecuada interacción comunicativa a partir del dominio e integración en el ejercicio profesional de los conocimientos acerca del proceso de comunicación humano, habilidades comunicativas, principios, valores, actitudes y voluntad para desempeñarse en su profesión eficientemente, así como para tomar decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas, que faciliten el logro de los objetivos trazados o propuestos en diferentes contextos y en las dimensiones afectivocognitiva, comunicativa y sociocultural.

El proceso negociador es ante todo un proceso comunicativo. Si cada parte no puede manifestar sus deseos y necesidades de un modo adecuado y eficaz, le será poco menos que imposible alcanzar algún objetivo. Por lo tanto, es evidente que una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación.

La competencia comunicativa del profesional es la potencialidad que tiene el sujeto de lograr una adecuada interacción comunicativa a partir del dominio e integración en el ejercicio profesional de los conocimientos acerca del proceso de comunicación humana, habilidades comunicativas, principios, valores, actitudes y voluntad para desempeñarse en su profesión eficientemente así como para tomar decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas, que faciliten el logro de los objetivos trazados o propuestos en diferentes contextos y en las dimensiones afectivo-cognitiva, comunicativa y sociocultural

## **2.- El Proceso de la Negociación. Antecedentes**

La negociación es algo continuo en la vida de la mayor parte de los seres humanos. Es una consecuencia de la vida en sociedad: continuamente deseamos cosas que no dependen sólo de nuestra voluntad, sino también de otros. A menudo, esas otras



personas tienen objetivos o intereses diferentes; a veces incluso contrarios a los nuestros. Para conseguir objetivos, es preciso convencer, o bien combinar objetivos propios o ajenos, o al menos conciliarlos. A pesar de que las negociaciones son procesos sociales que se dan continuamente, no es fácil hacerlo bien, y rara vez nos hemos preocupado de desarrollar técnicas de negociación que nos ayuden a salir airoso de las muchas situaciones con las cuales nos enfrentamos continuamente. Nuestra capacidad de negociación puede mejorar mucho si aplicamos ciertos criterios y métodos, y nos ejercitamos en ciertas habilidades, como la comunicación por ejemplo.

Existen tipos de negociación muy distintos: en unos casos, es un intento para superar conflictos entre las personas o grupos que negocian. También puede suceder que no se aspire a superar totalmente el conflicto; sobre todo si es tan profundo que sólo puede irse consiguiendo de manera gradual, pero al menos se intentan conseguir acuerdos que permitan conseguir beneficios para las partes. Ordinariamente esos acuerdos son transacciones que no satisfacen plenamente a ninguna de las partes, pero éstas entienden que es más satisfactorio el compromiso que la confrontación. En otros casos, la negociación se dirige al intercambio, y se refiere a bienes, servicios u otro tipo de actividades. Dicho intercambio es beneficioso para las dos o más partes, ordinariamente porque facilita la especialización, y el aprovechamiento de ventajas comparativas. Por ejemplo, la actividad comercial es muy rica en negociaciones, en orden a decidir intercambios deseables para las partes. - Otras veces la negociación es un medio para cooperar en una actividad u objetivo común, de tal modo que las distintas partes consigan resultados que no podrían obtener de forma individual. Por ejemplo, varias personas pueden negociar para crear una empresa.

Todo esto constituye al proceso de negociación ya sea por su naturaleza o por los tipos que existen será la comunicación el determinante para su existencia.

El proceso negociador es ante todo un proceso comunicativo. Si cada parte no puede manifestar sus deseos y necesidades de un modo adecuado y eficaz, le será poco menos que imposible alcanzar algún objetivo. Por lo tanto, es evidente que una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación (Ilich, 1997).

El proceso de comunicación en negociación va dirigido al manejo de conflictos. La manifestación de un deseo se convierte en un proceso de mutuas concesiones gracias a la negociación y a través de esta es que se exponen posturas y se consigue llegar al acuerdo con otras personas, al mismo tiempo, que el interlocutor puede proponer otras demandas como condición para acceder a lo exigido.

Para que la comunicación, cualquiera que sea su objetivo, tenga éxito; el emisor debe transmitir un mensaje claro y el receptor percibirlo con la misma eficacia. En las negociaciones, los papeles de emisor y receptor varían rápidamente, en tanto transcurren como conversaciones dinámicas, por lo que se acrecienta la necesidad de emitir información clara y precisa; poniendo especial atención en el mensaje (Mesa Contreras, 2000).

"No hay éxito sin dominio de la comunicación y de la organización" afirma Cristina Parera. "La negociación es una forma sofisticada de la comunicación. En la realidad, se trata de una pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador".

Se dice que para influir en los demás primero es necesario dejarse influir. Esto es cierto en aquellas relaciones interpersonales basadas en la mutua confianza y en la libertad de

pensamiento. Las escuelas tradicionales de negociación aconsejan en exceso la desconfianza, esto se debe a que el hombre está acostumbrado a pensar por defecto: "si no está dentro está fuera", "si no es bueno es malo". Este tipo de interpretación es simplista y fácil, una manera de que nada se escape de las manos. Así pues, en las relaciones personales tampoco es positivo plantearse "o tu o yo", se puede "ser los dos", mediante la comprensión mutua. Abrirse a la influencia de otros no es nada malo, puede reportar grandes beneficios: nuevos puntos de vista para plantear nuevas ideas y opciones, otras formas de comprensión y percepción (Nieto, 1999)

A partir de la dialéctica surgen otras opciones posibles, la discusión y la creatividad procuran casi siempre una tercera vía que permite el ganar/ganas tan importante para sostener negociaciones realmente exitosas. Se trata de converger desde la diversidad hacia la unidad. El ejemplo más práctico es el trabajo en equipo: la cooperación produce resultados altamente satisfactorios. La actitud mostrada por las partes en el proceso negociador, se expresa y argumenta con la comunicación. De esta manera, el negociador decide adoptar una determinada posición, por lo que su discurso es preparado sobre la base de ello; a la misma vez que la propia alocución deja sentada su postura ante el oponente. De manera general se describen dos posibles posiciones extremas a adoptar en el proceso de negociación.

Todos nos comunicamos en una mezcla de cuatro diferentes estilos de comunicación, el analítico, el directivo, el persuasivo y el relacionador. Sin embargo existe quienes se sienten más incómodos comunicándose en un estilo que en otro. Todos tenemos un estilo natural o la mezcla de varios estilos de comunicación naturales.

El modelo de estilos de comunicación de Morganthau está basado en comportamientos externos que son observables durante el proceso de comunicación y no en personalidades.

Existen dos aspectos en el comportamiento de la comunicación que determina como interactuamos por otras personas así en cómo nos perciben.

El primer aspecto es el grado de asertividad y el segundo el grado de sensibilidad que mostramos.

Por lo que se puede definir así:

- 1) Asertividad como la cantidad de control que se soporta en un intercambio personal y
- 2) Sensibilidad como el grado de importancia que uno pone para mantener la relación, es lo opuesto para cumplir el objetivo.

La manera más fácil y sencilla para identificar la asertividad es juzgando que tan directa la persona es. Los comunicadores asertivos hablan sin rodeos, van al grano. Hablan en términos bien definidos y pierden poco tiempo en compartir su punto de vista. En un extremo los comunicadores asertivos pueden resultar bruscos y abruptos. Los comunicadores directivos y persuasivos son ambos comunicadores asertivos (Habib, 2019).

Los comunicadores no-asertivos son indirectos, le dan vueltas al asunto. Platican generalmente de una manera lenta, cuidando de escoger las palabras correctas y usualmente toman mayor tiempo en llegar a donde quieren. Los comunicadores analíticos y relacionadores son comunicadores no- asertivos.

En cuanto al grado de Sensibilidad, los comunicadores sensibles están orientados a la gente y los comunicadores insensibles a la tarea.

Los comunicadores sensibles permiten entrar a sus condiciones emocionales y responden abiertamente a las preguntas que se les realizan. Cuando platicamos con estas personas es fácil detectar su estado de ánimo. Los Relacionadores y los Persuasivos son comunicadores sensibles.

Los comunicadores insensibles como su nombre lo indica son fríos y calculadores al comunicarse. La relación no es lo importante sino el asunto a tratar. Los Analíticos y Directivos son comunicadores insensibles.

En resumen las distinciones más obvias de los cuatro estilos de comunicación son:

- Relacionador: Considerado, Amigable, Agradable
- Persuasivo: Extrovertido, Convincente, Entusiasta
- Analítico: Serio, Metodológico, Preciso
- Directivo: Eficiente, Independiente, Autoritario

Todo esto nos sirve en el proceso de negociación, al entender en que estilo se comunica preferentemente nuestra contraparte podremos más fácilmente llegar a entender el interés detrás de su posición con la finalidad de llegar a una solución ganar – ganar (Chamoun-Nicolas, 2019).

### **3. La Comunicación como variable determinante**

El primer paso que se hace necesario dar es dejar claro el origen etimológico del término determinante. En ese sentido, tendremos que decir que emana del latín, y más exactamente del verbo “determinare”, que puede traducirse como “expresar con precisión una idea”. Este vocablo latino se encuentra conformado por dos partes claramente delimitadas: el prefijo “de”, que es sinónimo de “dirección de algo de arriba hacia abajo”, y el verbo “terminare”, que es equivalente a “poner un límite” (RAE, 2019).

Al pretender que la comunicación es determinante en el proceso negociador, es posible establecer la diferencia entre un negociador bueno y un buen negociador y esta diferencia está en la lingüística. O, dicho de un modo más preciso, la diferencia entre un negociador bueno y un buen negociador se halla en los conocimientos de lingüística aplicados a los procesos de resolución de conflictos. El negociador bueno tiene las habilidades para dialogar y conseguir concesiones de la otra parte. Pero el buen negociador no sólo es capaz de actuar así sino que también sabe por qué actúa de ese modo y su comunicación es efectiva. La diferencia es cualitativa y se resume en el conocimiento de los principios comunicativos.

Cuando mencionamos la lingüística como fundamento teórico pensamos concretamente en la pragmática, la retórica y los estudios interculturales. Y resulta muy estimulante comprobar la estrecha relación que establecen entre ciencia y vida cotidiana Joan Mulholland y Carles Mendieta, los autores respectivos de *El lenguaje de la negociación* y *Tècniques de negociació i resolució de conflictes*. Son obras concebidas con afán práctico, como atestiguan los subtítulos, y que orientan sobre situaciones específicas a la luz de una teoría provechosa y aleccionadora.

La filóloga Joan Mulholland, se ha ocupado de la comunicación persuasiva en el mundo de la empresa y también del discurso de género. Con *El lenguaje de la negociación* trata del conflicto y de su superación mediante el lenguaje, cosa que hace a partir de los conceptos de la

pragmática. Abre sus páginas con el principio del lenguaje como creador del sentido de las cosas y el principio de la historicidad del lenguaje. De este modo nos sitúa en el marco de la acción dialógica y del poder del lenguaje como vínculo social. El propósito de la autora es presentar sus consecuencias más tangibles en el manejo de situaciones con intereses contrapuestos. Son sus consecuencias el uso de las metáforas, las elecciones léxicas, la opción entre sustantivo y verbo, la presentación personal o impersonal de una cuestión, el control del turno de habla, la asignación de roles o la determinación del tono.

### 3.1 *El poder del lenguaje*

El poder del lenguaje en la negociación estará relacionada con elegir cuidadosamente estas sugerencias: los nombres que les da a los asuntos y no acepte sin más los que utilizan los demás, a menos que sirvan para sus propósitos.

Además, se debe estar muy atentos ante los matices de las palabras que necesita utilizar para la negociación. Advertir que las frases nominales complejas pueden resultar confusas. Pensar en el modo de atribuir una acción. Y sobre todo Considerar cómo usar la negociación del mejor modo. Estas y otras sugerencias están vinculadas con la perspicacia y experiencia de los negociadores.

*El lenguaje de la negociación* es la más extensa y trata de la interacción hablada. La interacción hablada, aporta las claves y los casos de la comunicación interpersonal cara a cara, por teléfono y también en entrevistas ante los medios de comunicación social. Sin olvidar una variable comunicativa muy importante, que es la de las diferencias entre los interlocutores por razones idiomáticas y culturales.

En la obra, *Tècniques de negociació i resolució de conflictes*, de Carles Mendieta i Suñé, se determina una redacción sucinta, ágil y exenta de explicaciones académicas de lo que significa negociar y las perspectivas de los negociadores razón por la cual contribuye al papel de la comunicación en la negociación. El autor tiene el acierto de definir con precisión los conceptos de la negociación al tiempo que deshace ciertos tópicos. La idea clave consiste en rechazar la creencia de la negociación como un proceso para ganar, pues resulta más apropiado considerarla como marco que promueve concesiones y logros en las dos partes. Ello significa que las dos partes ganan. Para conseguir este objetivo no sólo resulta apropiado conocer unos conceptos, sino que también hay que practicar unos procedimientos y adoptar actitudes.

Los procedimientos proponen conocerse uno mejor y mejorar la actuación personal. El control de las emociones, la elección de estrategias y de técnicas y la planificación de la negociación son otros aspectos más de la sección de procedimientos. Una muestra de la importancia de estos elementos se halla en un punto revelador: los límites de la negociación. Ello implica que antes de comenzar las conversaciones, es conveniente que el negociador se haya marcado los límites de inicio y de ruptura. Entre esos extremos se sitúa la zona del objetivo. El límite de inicio es lo que se ofrece al comenzar la negociación. Y el límite de ruptura es el punto en el cual el acuerdo es perjudicial y, por lo tanto, resulta recomendable no cerrar tal acuerdo.

Si la negociación es un proceso para conseguir algo que no se tenía, es apropiado tener una actitud positiva. Ello se traduce en no competir sino en buscar la colaboración del antagonista, en respetar las peticiones y el estilo del contrario, en escuchar más que en argumentar y en no tomar las cuestiones de manera personal sino más bien bajo un rol funcional.

### 3.2 Comunicación efectiva para mejorar la negociación

Una comunicación efectiva cumple con los objetivos intencionados en el mensaje logrando el efecto deseado.

Las estrategias o técnicas de una comunicación efectiva deben enfocarse en la eficacia de los elementos de la comunicación en relación a lo siguiente:

- Emisor y receptor como interlocutores de la comunicación, siendo el emisor el que elabora el mensaje e imprime la intención, y el receptor quien recibe el mensaje, modificando su conducta, lo más importante es la comprensión y tolerancia de las diferencias individuales evitando la generalización y distorsión de la información.
- Mensaje: en referencia al conjunto de signos que comunican algo compuesto de significante y significado, el mensaje debe tener una coherencia entre ellos, siendo el significante aquello que percibimos, y el significado aquello que entendemos.
- El canal, como el medio en que se transmite el mensaje, debe encontrar las herramientas correctas para una comunicación eficiente como, por ejemplo, el uso de la tecnología de la información y la comunicación, conocidas como TIC.

#### Características de una comunicación efectiva

La comunicación efectiva se caracteriza por transmitir un mensaje de manera que cumpla con los objetivos esperados por el emisor hacia el receptor. También se caracteriza por resolver el problema de la interpretación que le dan los interlocutores al mensaje (Pástor, 2006).

Para que una comunicación sea efectiva, los interlocutores deben buscar la comprensión uno del otro a través de la elaboración de un mensaje claro, preciso y breve. Esto significa que este mensaje debe ser:

- De fácil comprensión,
- Que exprese objetivamente lo que se quiere decir,
- Expresar únicamente lo intencionado.

#### Comunicación efectiva y comunicación asertiva

La comunicación efectiva implica una comunicación asertiva. La comunicación asertiva, en este sentido, se refiere a la utilización de la inteligencia emocional para que los elementos de la comunicación no verbal como, por ejemplo, el tono de voz, puedan complementar el mensaje y no dificultarlo.

Comunicación efectiva y comunicación eficaz: para una comunicación efectiva es necesaria una comunicación eficaz, significando el logro de los objetivos esperados en términos de calidad y satisfacción en el resultado del mensaje. Al conseguir los objetivos del mensaje transmitido, la comunicación se vuelve efectiva, cumpliendo con los efectos finales esperados. Los términos de comunicación efectiva y eficaz pueden, en este caso, ser usados como sinónimos.

Comunicación efectiva y comunicación afectiva: se refiere a aquella que tiene énfasis en lo emocional. Para que una comunicación afectiva sea efectiva se debe recurrir tanto a las estrategias para una comunicación efectiva como, por ejemplo, la comprensión de las diferencias individuales, las técnicas de una comunicación asertiva y el uso de la inteligencia emocional.

Con todo lo expuesto es necesario la contribución de las técnicas a través de la comunicación para mejorar la negociación convirtiéndose en parte de las estrategias de crecimiento para una organización de ser aplicada efectivamente:

#### 1. El protagonista de la negociación

En un proceso largo de negociación, lo habitual es se encuentren distintas personas en la misma posición (por la naturaleza misma de las organizaciones). Pero el cambio recurrente de interlocutor no es positivo para que la negociación llegue a buen puerto. Cuando cambia la persona, hay que volver a empezar a generar la confianza. Esto retrasa el acuerdo. En un proceso negociador, es preferible identificar a un único interlocutor, evitar las cadenas de correo con copia y limitar los mensajes sin avances reales. Tras cada encuentro, el negociador debe redactar un memorando para saber hasta dónde se ha llegado, para retomar la negociación en el mismo punto.

## 2. El objetivo de la negociación

Los negociadores se reúnen a diario con personas de todo tipo: futuros empleados, inversores, clientes, proveedores o bien otros colegas que trabajan en el mismo sector. En cada ocasión, se tendrá un objetivo distinto y es práctico que ambas partes sepan para qué se reúnen. Es importante que la contraparte que valore el tiempo como el suyo.

## 3. La comunicación directa y la gestión del tiempo

La confianza se trabaja con esfuerzo y con sucesivos intercambios. Los estudios de negociación internacional señalan que hay culturas donde los interlocutores son muy directos: quedan con un proveedor y quieren levantarse con un contrato firmado. Esto no suele funcionar. La comunicación durante una negociación sí tiene que ser clara y transparente, pero no significa que la decisión del otro tenga que ser inmediata (“o firmas este acuerdo o nada”). Nuestra recomendación consiste en gestionar los tiempos y acordar un modo de ejecutar los acuerdos (“te envío por correo los contratos”, “adjunto un memorando de la reunión”). De este modo, das tiempo al otro, pero también puede establecer cuáles son los siguientes pasos para llegar o no a un acuerdo.

## 4. Compartir es poder

Repasar los libros de estrategia. Nos repiten una y otra vez que en las negociaciones unos ganan porque otros pierden. Es un ideal propio de la economía industrial, pero que carece de sentido en la era digital. En la economía digital, la red tiene más poder que el empresario individual, por lo que es recomendable la creación de espacios más amplios, generar proyectos que defiendan los intereses del sector, utilizar las herramientas propias del lobby. La negociación que amplía los horizontes del sector tiene más probabilidades de éxito que aquella que se concentra en un asunto parcial.

## 5. El estilo del negociador

Este punto depende de la personalidad de cada uno, de la nuestra y de la persona que está enfrente. No existe un estilo universal que asegure el éxito, porque depende de dos factores: el contexto en el que se desarrolla la negociación y el carácter de la contraparte. La comunicación escrita, verbal e incluso corporal es un proceso que también incluye adaptarse al entorno, ser flexible en los accesorios (indumentaria, ubicación), comenzar con un estilo formal que luego puede ser flexible y escuchar a la otra parte. La capacidad de escuchar al otro no es tan común como parece.

En síntesis, la negociación es una habilidad que se tiene, pero también es una competencia que se puede desarrollar. Aprender a comunicarse podrá ser la mejor estrategia para ganar – ganar en una negociación.

## CONCLUSIONES

La comunicación no es solo lo que se dice, sino de cómo se dice, cuándo se dice, y quién lo dice, y por supuesto del medio que se use. En el escenario de la negociación se entenderá que fue buena cuando se llega al cierre y convenio favorable para cada una de las partes. El éxito de la comunicación radica en la claridad del propósito a comunicar. Las habilidades comunicativas, las actitudes, el nivel de conocimiento y el sistema sociocultural de quien comunica y de quien recibe el mensaje, son claves en el proceso de comunicación y por consiguiente la negociación efectiva. En la negociación, más allá de las palabras, los gestos y la actitud determinan el entendimiento y comprensión de un mensaje que se dio entre las parte. La negociación está definida como el proceso en el cual las partes buscan conciliar y acordar sobre un tema o asunto particular, para beneficio directo e indirecto, y garantizando un ambiente favorable para nuevos acuerdos y entendimientos. La negociación como proceso humano es el instrumento pacífico para resolver los conflictos. El éxito de una negociación puede estar en qué y cómo se dicen las cosas, en los argumentos esgrimidos, en la forma de hacernos entender, pero, sobre, todo en cómo entendemos al otro. La capacidad de entender las emociones propias y la de los otros permite llevar a cabo procesos de comunicación y negociación más eficientes. No es suficiente hacer las cosas bien: Hemos de saber también por qué las estamos haciendo bien.

Las experiencias acumuladas no siempre se traducen en aprendizaje real. Para que así sea es necesario que además la experiencia y la reflexión estén estructuradas de tal manera que sean fácilmente utilizables.

Saber cómo se negocia no se traduce necesariamente en una buena ejecución, pues no es fácil trasladar la reflexión a la conducta.

Y podemos concluir que negociar supone conocer y conocerse. Sólo así se puede ser capaz de soportar la presión de los resultados y de las emociones a la vez comunicarse de manera asertiva.

## Bibliografía

- Aguirre Raya, Dalila (2005) "Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional" Revista Cubana de Educación Médica Superior ISSN 0864-2141 *versión on-line*
- Aristóteles (2005). *Retórica*. Alianza Editorial. Madrid
- Bateson, G.; Ruesch, J. (1965). *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*, Paidós, Barcelona
- Beltrán BF (2004) Desarrollo de la competencia comunicativa.
- Beltrán, L.R., (1981). Adiós a Aristóteles: La comunicación "horizontal": *\*Comunicación y Sociedad*, 6, septiembre, Ed. Cortéz, Sao Paulo, pp. 5-35.
- Berlo, D. K. (1987). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo. 15ª edición.

- Berlo, David (1975). El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
- Birdwhistell, R. (1959). *Schizophrenia: An integrated approach*. (Cit. En Winkin, 1994).
- Canale M, Swain M. (1980) Theoretical Bases of Communicative Approaches to Second Language Teaching and Testing. Applied Linguistic.
- Chamoun-Nicolas Habib. (2005, febrero 17). *Estilos de comunicación y proceso de negociación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estilos-comunicacion-proceso-negociacion/>
- CEUPE. (julio de 2019). Centro Europeo de Posgrado . Obtenido de Centro Europeo de Posgrado: <https://www.ceupe.com/blog/blogger/ceupe.html>
- Cohen, Steven y Altamira, Ricardo (2002). Claves de negociación...con el corazón y la mente, España, McGraw-Hill.
- Corredor, Julio (2008). "Relaciones Públicas: desafíos para su aplicación en América Latina y el Caribe". En Barquero, José Daniel y Corredor Julio, Relaciones públicas. Las relaciones públicas han cambiado la forma de dirigir: ¡Descúbralo!, España, Furtwangen Editores.
- DeFleur, M.L., et al. (1993): *Fundamentals of Human Communication*. Mountain View (CA), Mayfield P.C
- Fisher, Roger y Shapiro, Daniel (2007). Las emociones en la negociación, Bogotá, Editorial Norma.
- Fonseca, Rosario (2005). Las actitudes y la comunicación social. Un análisis para futuros comunicadores, Universidad del Zulia, Escuela de Comunicación Social, Mimeografía.
- Gil, X. L. (mayo de 2019). REVISTA ELECTRÓNICA DE ESTUDIOS FILOLÓGICOS. Obtenido de <https://www.um.es/tonosdigital/znum8/Resenas/2-negociacion.htm>
- Guerrero, Roberto (2003). Organización de eventos, Relaciones Públicas. Protocolo y Ceremonial, La Plata, República Argentina, Ediciones del Instituto de Relaciones Públicas y Ceremonial.
- Mercado, Salvador (2002). Relaciones públicas aplicadas, Mercado, Thomson Learning. Pizzolante,
- Italo (2006). El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo, Caracas, Los libros de El Nacional. Puchol,
- Luis (2005). El libro de la negociación, España, Ediciones Díaz de Santos. Rincón,
- Habib, C.-N. (23 de febrero de 2019). Estilos de comunicación y proceso de negociación. . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estilos-comunicacion-proceso-negociacion/>
- Hernández Mendo, A., y Garay, O. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. En A. Hernández Mendo (Coord.) *Psicología del deporte*. Fundamentos Vol. I Fundamentos. (pp. 199-265). Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. Madrid: Playor.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P. F. (1979). *La influencia personal. El individuo en el proceso de comunicación de masas*. Barcelona: Hispano-Europea.



- Lasswell L. H. D. (1948). The Structure and Function of Communication in Society, In: *The Communication of Ideas*, ed. Bryson, L., New York: Harper and Row, pp. 37-51.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *Interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- McQuail, D., Whindahl, S. (1997). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA). 3ª edición (1ª edición 1984).
- Miller, G. A. (1980). *Psicología de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Osgood, C.E., (1961). *Some Terms and Associated Measures for Talking About Communication Urbana*, Illinois: Institute for Communication Research, p. 48.
- Parlebas, P. (1977). Les universaux du jeu sportif collectif. *Fonction semiotrice et jeu sportif*. EPS, 144.
- Pastor, Y. (2006). *Psicología social de la comunicación. Aspectos básicos y aplicados*. Madrid Pirámide.
- Pross, H. (1987). La comunicación no verbal. En H. Beth y H. Pross. *Introducción a la ciencia de la comunicación*. Barcelona: Anthropos. Comunicación.
- RAE. (2019). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia : <https://www.rae.es/>
- Riba i Campos, C. (1997) El pensamiento animal a la luz de la comunicación. En F. Peláez del Hierro y J. Veà Baró. *Etología. Bases biológicas de la conducta humana*. Madrid. Pirámide.
- Ruesch, J. (1980). Communication and psychiatry. En H. L. Kaplan, A. M. Freedman, y B.J. Sadock (Eds). *Comprehensive textbook of psychiatry*. Baltimore: Williams y Wilkins.
- Ruesch, J. (1984) Comunicación y relaciones humanas. Un enfoque interdisciplinario. En G. Bateson, G. y J. Ruesch. *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Barcelona. Paidós.
- Ruesch, J. y Bateson, G. (1984). En G. Bateson y J. Ruesch (autores). Individuo, grupo y cultura: Una reseña de la Teoría de la Comunicación Humana. *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Barcelona: Paidós.
- Serrano, S. (1992). *La Semiótica. Una introducción a la teoría de los signos*. Barcelona: Montesinos. Cuarta reimpresión (primera edición, 1981).
- Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. y Jackson, D. D. (1997). *Teoría de la comunicación humana Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder. 11ª edición (1ª edición 1981).
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. y Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton And Company. [Trad. Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder, 1981]

- Watzlawick, P., Helmick, J. y Jackson, D. (1983). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. y Fisch, R. (1982). *Cambio*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P., y Weakland, J. H. (Ed.) (1977). *The Interactional View*. Studies at the Mental Research Institute, Palo Alto, 1965-1974. Nueva York: Norton. Wolf, M. (1997). Los emisores.