



DOCUMENTOS SOBRE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CENTRO DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Región de Murcia

COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN



INTRODUCCIÓN

“La negociación es un proceso en el que dos o más partes intentan aproximar posturas distantes mediante un intercambio de argumentos. Deberíamos, decir, por tanto, que el concepto de negociación está comprendido dentro del de la comunicación” (Manuel Dasí y Martínez-Vilanova, 1999:107).

Resulta interesante comenzar este módulo con esta idea. Efectivamente, la persona desde que nace hasta que fallece está en constante comunicación puesto que vive en sociedad. Podríamos decir que la comunicación es inherente a la vida humana. Recordemos al recién nacido que llora porque reclama el alimento de su madre, al adolescente que se pone los cascos de música para evitar escuchar “el sermón” de su padre por llegar tarde, o al adulto que frena su coche en un paso de cebra para que pueda cruzar un peatón. Todas estas son formas de comunicación, de hecho, múltiples expertos en la materia consideran que el siglo XXI es el siglo de las TIC, “*tecnologías de la información y la comunicación*”. Estamos en la era de los smartphones, Internet, televisión “a la carta”, etc... y nos pasamos el día recibiendo y transmitiendo información de todo tipo.



Fuente:
www.marketingdirecto.com

Además, *“en los grupos humanos, la comunicación se ha convertido en un factor esencial de supervivencia no solo para la especie humana, sino para todo lo que gira a su*

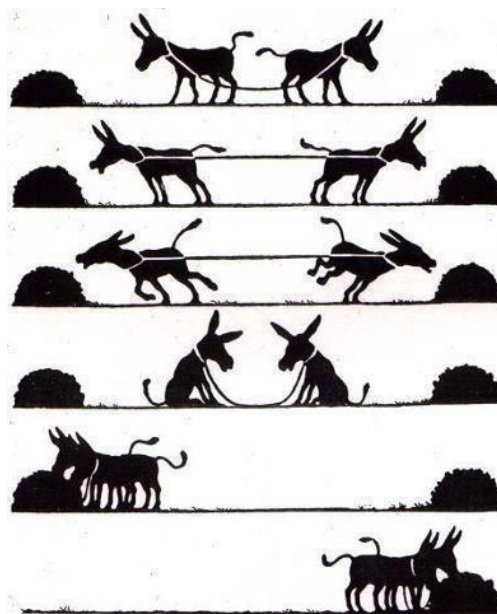
alrededor: las costumbres, los ritos, las tradiciones sociales y culturales, y la historia, entre otras” (Fajardo, 2009: 124).

En definitiva, la comunicación es una de las actividades más importantes y necesarias del ser humano. Es la manera de mostrar a los demás nuestros deseos y estados de ánimo, nuestra forma de expresar cómo nos influye nuestro entorno y, por tanto, la principal forma que poseemos para vivir en sociedad. Pasamos la mayor parte de nuestra vida con otras personas y aprender a entendernos con los demás y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales debe ser prioritario. Además, adquirir habilidades de comunicación nos ayudará a mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Por todo ello, y por más, podemos decir que un buen negociador comprende la importancia de la comunicación en su tarea y, si está interesado en trabajar profesionalmente, debe reflexionar sobre el único instrumento que utilizaremos en la tarea de negociar, que es la comunicación.

El dibujo de la derecha ilustra la relación entre partes en conflicto, una negociación y la necesidad de que las partes se comuniquen. Pues bien, el negociador que subestime la importancia de la comunicación se verá envuelto en la segunda y tercera viñeta de este dibujo, realizando enormes esfuerzos para llegar a sus objetivos y manteniéndose constantemente en el mismo punto.

En definitiva, un buen negociador sabrá argumentar correctamente; tendrá capacidad de persuasión; sabrá escuchar; se expresará con claridad y asertividad; y, utilizará adecuadamente el lenguaje no verbal. Sobre todo ello hablamos en las siguientes páginas. *Fuente: Juan Pablo Lederach y Marco Chupp (1995:112).*



En definitiva, para que un proceso de comunicación sea efectivo se requieren 8 pasos (Roldán et. al. 2013):

- a) Nacimiento de la idea y su desarrollo.
- b) Codificación del mensaje.
- c) Transmisión del mensaje.
- d) Recepción y decodificación del mensaje.
- e) Interpretación del mensaje.
- f) Aceptación o rechazo del mensaje.
- g) Uso del mensaje recibido y reacción por parte del receptor.

8. Retroalimentación o feedback: la comunicación es una interacción entre dos personas en la que aquella que recibe la información debe responder de alguna forma al emisor, de tal manera que se crea un círculo de idas y venidas de intercambios de ideas, pensamientos, sentimientos, etc. Además, la retroalimentación también ayuda al emisor a comprender si la otra parte a entendido lo que él ha querido transmitirle.

MEDIAR, COMUNICAR, NEGOCIAR

Mediar requiere aprender a comunicar y negociar. Es más fácil llegar a comprender a la otra persona cuando somos capaces de acercarnos a su perspectiva. Para eso es necesario un profesional que cuente con las herramientas que lo propicien.

De las fases del Procedimiento de Mediación, el momento en que es necesario explorar alternativas, crear un espacio y actitud de colaboración para el acuerdo requiere de muchas y buenas dotes para comunicar y negociar.

El mediador es un experto en identificar y gestionar conflictos que diseña herramientas que puedan ayudar a la mejora de la comunicación para reconstruir y transformar la relación que favorezcan la co-construcción de acuerdos mutuamente satisfactorios y sostenibles.

De ahí que en este curso pongamos un énfasis especial en ofrecer herramientas que permitan a la persona mediadora cumplir con esa función.

En palabras de Ury: “La comunicación nunca es fácil, ni aun entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes. Las parejas que han vivido juntas durante treinta años, todavía tienen malentendidos todos los días. No es pues sorprendente que haya poca comunicación entre personas que aún no se conocen bien y que pueden sospechar del otro o sentirse hostiles. Independientemente de lo que usted diga, debe esperar a que la otra parte, casi siempre, oiga algo diferente.

En la comunicación se dan tres grandes problemas: primero, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro u otros, o, por lo menos, no de manera que puedan ser comprendidos. De ordinario, cada parte se ha dado por vencida respecto de la otra, y esto hace que ya no intenten una comunicación seria. En cambio, hablan solo para impresionar a los circunstantes o a sus electores.

En vez de intentar dirigirse con su oponente hacia un acuerdo mutuamente aceptable, tratan de echarle zancadilla. En lugar de tratar de convencer a su pareja de que adopten aptitudes más constructivas o dar pasos más eficientes, se esfuerzan por convencer a los electores o espectadores a que se dividan. La comunicación efectiva entre las partes es prácticamente imposible si cada una está pendiente de la actitud del público, es decir, de los demás.

Aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche. Este es el segundo problema en la comunicación. Observe con cuánta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que usted dice. Probablemente con la misma frecuencia usted será incapaz de repetir lo que ellas han dicho. En una negociación, puede suceder que usted esté tan ocupado pensando en lo próximo que va a decir, en cómo va a responder a ese último punto o en la manera de expresar su próxima argumentación, que se le olvide escuchar lo que la otra parte está diciendo ahora. O usted puede estar escuchando con mayor atención a sus electores que a la otra parte.

Al fin y al cabo, es a sus electores a quienes debe rendir cuentas por los resultados de la negociación. Son ellos a quienes está tratando de satisfacer, y por tanto, no es sorprendente que usted quiera prestarles mucha atención. Pero si usted no escucha lo que dice la otra parte, no habrá comunicación.

El tercer problema en la comunicación son los malentendidos. Lo que el uno dice puede ser malinterpretado por el otro. Aun cuando los negociadores están en la misma habitación, la comunicación del uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hace mucho viento. Cuando las partes hablan idiomas diferentes, la posibilidad de malas interpretaciones se multiplica. Por ejemplo, en idioma persa, la palabra “compromiso” parece carecer del significado positivo que tiene en inglés como “una solución intermedia que ambos pueden aceptar”, y tener solo un significado negativo como en “nuestra integridad se vio comprometida”.

De manera similar, la palabra “mediador” en persa sugiere “entrometido”, alguien que interviene sin ser invitado. A principios de 1980 el Secretario General de las Naciones Unidas fue a Irán a buscar la liberación de los rehenes estadounidenses. Sus esfuerzos se vieron seriamente contrarrestados cuando la radio y la televisión iraníes informaron en persa un comentario que él había hecho a su llegada a Teherán: “He venido como mediador a tratar de llegar a un compromiso”. Una hora después de la emisión, una turba de indignados iraníes apedreaba su automóvil.

¿Qué puede hacerse frente a estos tres problemas de comunicación?

Escuche atentamente y reconozca lo que dicen. La necesidad de escuchar es evidente, y sin embargo es difícil escuchar bien, sobre todo bajo la presión de una negociación. Escuchar le permite a usted comprender sus percepciones, sentir sus emociones, y oír lo que tratan de decir. Escuchar activamente o con atención mejora no solo lo que usted oye, sino también lo que ellos dicen. Si usted escucha con atención e interrumpe ocasionalmente para decir, “¿Entendí correctamente que usted está diciendo que...?”, la otra parte se dará cuenta de que usted no está simplemente matando el tiempo, sencillamente cumpliendo una rutina. Además, sentirán la satisfacción de ser escuchados y comprendidos.

Se ha dicho que la menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte es hacerle saber que ha sido escuchada. Las técnicas acostumbradas de saber escuchar consisten en prestar atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que diga detalladamente en forma cuidadosa y clara exactamente lo que quiere decir, y solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre. Propóngase que mientras escucha no va a estar pensando en la respuesta, sino a tratar de comprender a la otra parte como ella se ve a sí misma. Tenga en cuenta sus percepciones, sus necesidades y sus limitaciones.

Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte, y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista. Un buen negociador hace exactamente lo contrario. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído.

Entonces, cuando usted trate de explicar un punto de vista diferente, ellos supondrán que usted todavía no ha entendido lo que quieren decir. Se dirán a sí mismos: “Le expuse mi punto de vista, pero ahora está diciendo algo diferente, de modo que no debe haber entendido”. Entonces, en vez de escuchar su argumento, estarán pensando en la manera de presentar el punto de vista de ellos en otra forma, con la esperanza de que ahora sí lo comprenda. En ese caso, demuéstrelas que usted ha comprendido. “Permítame ver si he entendido lo que usted dice. Desde su punto de vista, la situación es la siguiente...”.

Cuando repita lo que usted crea que ellos han dicho, expéselo en forma positiva desde su punto de vista, dando toda la fuerza a sus argumentos. Podría decir: “Ustedes tienen un argumento fuerte. Déjenme ver si puedo explicarlo. Me parece que es de la manera siguiente...”. Comprender no es lo mismo que estar de acuerdo. Es posible, a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con lo que dice la otra parte.

Pero a menos que logre convencerlos de que entiende su manera de verlo, usted no podrá explicarles su propio punto de vista. Una vez que usted ha explicado el punto de vista ajeno, exponga los problemas que usted le ve a la propuesta del otro. Si es capaz de explicar su punto de vista mejor que ellos mismos, y después lo refuta, usted maximiza la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo basado en los méritos y minimiza la posibilidad de que ellos crean que no los ha comprendido.

Hable con el fin de que se le entienda

Háblele a la otra parte. Es fácil olvidar que una negociación no es un debate. Tampoco es un juicio. Usted no está tratando de convencer a una tercera parte. La persona a quien usted está tratando de convencer, está sentada alrededor de la misma mesa. Si una negociación puede compararse con un procedimiento legal, la situación se parece a la de dos jueces tratando de ponerse de acuerdo sobre cómo decidir un caso. Intente situarse en ese papel, tratando a su oponente como si fuera un juez, colega suyo, con quien usted trata de formular una opinión conjunta. En este contexto, es evidente que no se logrará persuadir si se culpa a la otra persona por el problema, si se insulta, o si se levanta la voz.

Por el contrario, ayudará mucho el reconocer explícitamente que ven la situación de manera diferente y tratar de tramitarla como personas que tienen un problema común. Para reducir el efecto dominante y distractor de la prensa, las audiencias domésticas, y de terceras personas, es útil establecer medios privados y confidenciales de comunicación con la otra parte.

La comunicación también puede mejorar si se limita el tamaño del grupo en la reunión. Por ejemplo, en las negociaciones de 1954 sobre la ciudad de Trieste, se obtuvo poco progreso en las conversaciones entre Yugoslavia, Gran Bretaña y los Estados Unidos, hasta que los tres negociadores principales abandonaron sus delegaciones y empezaron a reunirse solos y de manera informal en una casa privada. Puede defenderse la idea de cambiar el atractivo lema de Woodrow Wilson “Convenios abiertos logrados en forma abierta” por “Convenios abiertos logrados en forma privada”. Independientemente del número de personas que intervengan en una negociación, las decisiones importantes se logran por lo general cuando no hay más de dos personas presentes en la habitación.

Hable sobre usted mismo, no sobre ellos

En muchas negociaciones, cada una de las partes explica y condena extensamente las motivaciones y las intenciones de la otra parte. Sin embargo, es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo en usted que en términos de lo que ellos hicieron y por qué: “Me siento desilusionado”, en lugar de “Usted no cumplió su palabra”. “Sentimos que se discrimina en contra nuestra”, en lugar de “Usted es racista”.

Si usted afirma algo sobre ellos que ellos consideran falso, no lo tendrán a usted en cuenta o se enojarán; no se concentrarán en su preocupación. Pero una afirmación sobre sus

propios sentimientos es difícil de objetar. Usted proporciona la misma información sin provocar una reacción defensiva que les impedirá tenerla en cuenta.

Hable con un propósito.

A veces el problema no se debe a que haya poca comunicación, sino a que hay demasiada. Cuando existe ira y percepciones erróneas, es mejor no decir ciertas cosas. En otras ocasiones, una declaración completa de lo muy flexible que es usted podrá hacer que un acuerdo sea más difícil y no más fácil de lograr. Si usted me dice que está dispuesto a vender una casa por \$ 80 000 después que yo he dicho que estaría dispuesto a pagar hasta \$ 90 000, podrá ser más difícil que logremos ponernos de acuerdo que si usted no hubiera dicho nada. La moraleja es: antes de decir algo significativo, esté seguro de lo que quiere comunicar o averiguar, y esté seguro del objetivo que se logrará con esa información.

Es mejor prevenir

Las técnicas que hemos descrito para tratar los problemas de las percepciones, las emociones y la comunicación, son por lo general útiles. Sin embargo, el mejor momento para solucionar el problema de las personas es antes que el problema se presente. Esto implica crear una relación personal y organizacional con la otra parte, que sea capaz de proteger a las personas de ambos sectores contra los golpes de la negociación. También implica que el juego de la negociación se estructure de manera que puedan separarse los asuntos sustantivos de la relación y se protejan los egos de las personas para que no se mezclen con la discusión sobre lo sustancial.

Establezca una relación de trabajo

Ayuda mucho conocer a la otra parte personalmente. Es mucho más fácil atribuir intenciones diabólicas a una abstracción desconocida llamada “la otra parte”, que a alguien a quien usted conoce personalmente. Tratar con un compañero de clase, un colega, un amigo, o aun el amigo de un amigo, es muy diferente que tratar con un desconocido. Mientras más rápidamente usted pueda convertir a un desconocido en alguien a quien usted conoce, más fácil será probablemente la negociación. Será menos difícil saber de dónde vienen. Ello le da una base de confianza en la que puede apoyarse durante una negociación difícil. Hay rutinas cordiales y conocidas de comunicación. Es más fácil aliviar la tensión con un chiste o con un comentario informal.

El momento adecuado para desarrollar esta relación es antes que empiece la negociación. Trate de conocer a los otros y de averiguar qué les gusta y qué les disgusta. Trate de encontrarse con ellos informalmente; de llegar temprano, antes de la hora fijada para el comienzo de la negociación, y quédese un momento cuando ésta termina. Una de las técnicas favoritas de Benjamín Franklin era pedirle al adversario que le prestara un libro. Esto hacía sentir bien a la persona y le daba el sentimiento agradable de que Franklin le debía un favor.

Enfréntese con el problema, no con las personas

Si los negociadores se perciben como adversarios en un enfrentamiento cara a cara, es difícil separar su relación de la parte sustancial del problema. En ese contexto, cualquier

cosa que un negociador diga sobre el problema parece estar dirigida contra el otro en forma personal, y así lo percibe éste. Cada parte tiende a estar a la defensiva, a reaccionar y a pasar por alto los intereses legítimos de la otra parte. Una manera más efectiva de percibirse mutuamente es como socios en una difícil búsqueda en común por un acuerdo justo y ventajoso para ambos.

Al igual que dos naufragos perdidos en el mar en un bote salvavidas y peleando por las limitadas raciones y provisiones, los negociadores pueden verse inicialmente como adversarios. Quizá cada uno considere al otro como un obstáculo. Sin embargo, para sobrevivir, los naufragos tienen que separar los problemas objetivos y las personas. Será indispensable que identifiquen las necesidades del otro en términos de sombra, medicinas, agua o alimentos. Querrán ir más lejos y afrontar la solución de esas necesidades como un problema común, junto con otros problemas comunes como recoger el agua de la lluvia, montar guardia y llegar hasta la costa.

Si notan que están compartiendo esfuerzos para solucionar un problema común, los naufragos serán capaces de conciliar sus intereses conflictivos y avanzar a la vez en el logro de sus intereses comunes. Lo mismo sucede con dos negociadores. Por difícil que sea nuestra relación personal, podremos más fácilmente alcanzar una reconciliación amistosa que haga concordar nuestros varios intereses si aceptamos esa tarea como un problema compartido y lo emprendemos juntos.

Para ayudar a que la otra parte modifique su orientación de un cara a cara hacia un lado a lado, usted puede discutir con ellos el asunto explícitamente. “Mire, ambos somos abogados (diplomáticos, hombres de negocios, parientes, etc.). A menos que tratemos de satisfacer sus intereses, será imposible que logremos un acuerdo que satisfaga los míos, y viceversa. Examinemos juntos el problema de cómo satisfacer nuestros intereses comunes”. O usted puede empezar a actuar como si la negociación fuera un proceso conjunto y con sus acciones determinar que ellos deseen hacer lo mismo.

Es útil sentarse literalmente del mismo lado de la mesa y tener a la vista el contrato, el mapa, las hojas de papel, o cualquier otra cosa que explique el problema. Si se ha establecido una base de mutua confianza, mucho mejor. Pero por precaria que sea la relación, trate de estructurar la negociación como si fuera una actividad común compartida por ambos, con sus diferentes intereses y percepciones, y con su compromiso emocional. La separación de las personas del problema no es algo que puede hacerse de una vez y que luego puede olvidarse; hay que seguir trabajando en ese sentido”. (Extraído del libro “**Sí... ¡de acuerdo!**” de Roger Fisher, William Ury, y Bruce Patton).

AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

“La comunicación interpersonal, que es fundamental en la negociación, es un complejo proceso en el que intervienen múltiples canales de información como los verbales y lingüísticos, los faciales, los gestuales, los proxémicos, los kinésicos, y los cronéticos, entre otros” (Rojas y Arapé, 2001: 369). En un proceso de comunicación participa lo que se dice y lo que no, cómo se dice, el sentido y la intencionalidad con que se dice, etc. Donde, a veces, lo que no se dice o lo que se supone tiene un efecto mayor que aquello que expresamente se está comunicando.

Es posible comprender que existen ciertos parámetros que siempre están presentes en la comunicación, a ellos podemos llamarlos, en palabras de Watzlawick (1989), los *axiomas*

de la comunicación humana. Recordemos que un axioma es una proposición clara, una evidencia que no necesita demostración empírica. Watzlawick, es uno de los grandes estudiosos de la comunicación, por ello, plasmamos aquí algunos axiomas de la complejidad de la comunicación detallados por él.

1) La imposibilidad de no comunicar

Partamos de la idea de que un *mensaje* es cualquier unidad de comunicación, y una serie de mensajes conforma una *interacción*. De esta manera, debemos aceptar que toda la conducta es comunicación ya sea verbal, tonal, postural, contextual, etc. De este modo, si aceptamos que toda conducta es una interacción y tiene un valor como mensaje se deduce que por mucho que lo intentemos siempre estaremos en comunicación, en definitiva, no se puede dejar de comunicar (Watzlawick, 1989).

Así pues, una actividad o inactividad; las palabras o el silencio; siempre tendrán valor de mensaje puesto que influyen en quienes los reciben, y éstos a su vez, no pueden dejar de responder a dicha comunicación, y, por ende, de la manera que ellos consideren también estarán comunicando. De lo cual se deduce que la comunicación no sólo tiene cabida de manera intencional, consciente o eficaz.

Por ejemplo, pensemos en un empresario que entra en su despacho y cierra la puerta con llave, aunque no haya hablado con nadie sobre sus intenciones, está comunicando a los demás que necesita un espacio para estar sólo, bien por necesidad de concentración, de analizar detenidamente los aspectos de algún asunto, etc... Otro ejemplo es el empleado que solicita a su jefe un aumento de sueldo, imaginemos que la respuesta del jefe es el silencio, pues el empleado entenderá que el jefe en ese momento no quiere darle una respuesta, o está disgustado por su pregunta, seguro que el empleado hará algún tipo de comentario para romper ese silencio y saldrá de la habitación puesto que habrá comprendido que el momento no era el adecuado.

2) Nivel de contenido y nivel de relación en la comunicación.

“ Toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación. Una información no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas ” (Watzlawick, 1989: 52).

El nivel de relación va a clasificar al nivel de comunicación, esto quiere decir que, además del significado objetivo de las palabras, la información que se trasmite en una interacción añadirá también aspectos, por ejemplo, cómo quiere ser entendido el que habla, cómo la persona receptora puede entender el mensaje, cómo el emisor ve su relación con el receptor. Etc. de tal manera que se produce lo que Watzlawick (1989) denomina *“metacomunicación”*, es decir, información acerca de información, o lo que es lo mismo, que la relación clasifica el aspecto del contenido del mensaje.

Esta idea la podemos ver de manera más clara a través de un ejemplo. Pensemos en un padre que está enseñando a conducir a su hijo, y en un momento puntual del recorrido le dice *“es importante que sueltes el embrague suavemente mientras pisas el acelerador gradualmente”*, o, imaginemos que le dice *“suelta el embrague y vas a romperás la transmisión”*. Aproximadamente su contenido es el mismo pero evidentemente definen relaciones muy distintas, la primera, paternalista, protectora y asertiva; y, la segunda, más dictatorial y agresiva.

Otro ejemplo sería un chico que le dice a su amigo en una despedida *“cuídate mucho”*. En cuanto al contenido de la frase, puede ser evitar que le suceda algo malo al amigo, y, en el nivel de relación, se denota amistad-paternalismo e interés por la relación.

3) Puntualización en la secuencia de hechos.

Una interacción de mensajes entre dos sujetos puede entenderse como una transmisión de mensajes, una secuencia ininterrumpida de intercambios. Así cada parte desarrolla el término que Watzlawick (1989) toma prestado de Bateson y Jackson: *“puntualización en*

la secuencia de hechos”. La puntualización organiza los hechos de la conducta por lo que resulta vital para las interacciones en marcha. Se trata de una distorsión de la realidad que hacen las partes. La falta de acuerdo en la forma de puntualizar la secuencia de hechos es la causa de numerosos conflictos en las relaciones.

Por ejemplo, dos compañeros de piso que tienen un problema de convivencia, una de las partes contribuye al conflicto tomando una actitud pasiva y la otra parte lo mantiene mediante críticas constantes. Al explicar sus frustraciones, el primero dice que actúa así porque es su forma de defenderse de los ataques constantes y reproches de la otra parte, mientras que el segundo dice que utiliza la crítica porque no soporta la pasividad constante de su compañero. En definitiva uno toma la actitud de “paso del tema porque me reprochas constantemente cualquier cosas que digo o hago” y la otra parte piensa “te tengo que criticar por la actitud pasota que tienes”.

En definitiva, cada uno puntualiza la secuencia de hechos desde un punto diferente, ambos continúan en esta situación porque al primero sólo le llegan los mensajes del segundo y viceversa. Ambos entienden que actúan frente a la conducta del otro pero no son capaces de ver qué es lo que determina esa conducta. Es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio.

Otro ejemplo, más trágico y a gran escala, es el conflicto entre Israel y Palestina en el que cada parte actúa asegurando que no hace más que defenderse ante los ataques de la otra.

4) Comunicación digital y analógica.

Watzlawick (1989) pretende poner de relieve con este axioma que la comunicación no implica solamente las palabras habladas, es decir, lo que se dice expresamente (*comunicación digital*), sino también la comunicación no verbal, es decir, cómo se dice (*comunicación analógica*).

La comunicación analógica influye directamente en la relación, de esta manera, con un mensaje podemos ocultar una mentira, pero difícilmente ocultaremos esa mentira en el campo analógico “*un gesto o una expresión facial puede revelar más de cien palabras*” (Watzlawick, 1989: 64). Por ejemplo, puede que digamos “*yo no he roto eso*” pero nos comamos las uñas, movamos las manos con impaciencia, modifiquemos nuestro ritmo habitual de habla, etc...

5) Interacción simétrica y asimétrica

Se trata de si basamos las relaciones en la igualdad o en la diferencia. Las relaciones *simétricas* son aquellas en que los participantes tienden a igualar su conducta recíproca, manteniendo esa igualdad ya sea debilidad, fuerza, bondad, maldad, etc.

Por otro lado, si la conducta de una de las partes complementa a la de la otra, constituyendo un tipo distinto de interacción, recibirá el nombre de *complementaria*. En una relación complementaria podemos encontrar dos posiciones distintas, una será superior o primaria y la otra de inferior o secundaria. Las relaciones se definen por el contexto social y cultural, y de ahí cada uno se comporta de una manera que presupone la conducta del otro al tiempo que ofrece motivos para ella, es decir, no se impone el tipo de relación. (Watzlawick, 1989).

Por ejemplo, la relación entre unos padres y sus hijos; o un alumno y sus profesores, es complementaria porque la distribución de poder no está equilibrada por las partes. De manera contraria, una relación de amistad, de hermanos, entre amantes, sería el ejemplo de una interacción simétrica en la que existe un equilibrio de poder y todas las partes cuentan lo mismo.