

Tema 20

- ✓ Comunicación oral.
- ✓ Comunicación y atención en persona y por teléfono: avisos, información, peticiones, acompañamiento, desvío de llamadas, etc.
- ✓ Criterios generales.
- ✓ La comunicación no verbal.

Sumario Tema 20

1. **La comunicación oral**

- 1.1. Características de la comunicación oral
- 1.2. Consejos para mejorar la expresión oral

2. **Diferencias entre la comunicación oral y la comunicación escrita**

3. **La comunicación no verbal**

- 3.1. Características de la comunicación no verbal
- 3.2. Tipos de comunicación no verbal
 - 3.2.1. Kinésica
 - 3.2.2. Proxémica
 - 3.2.3. Paralingüística
- 3.3. Funciones de la comunicación no verbal
- 3.4. Recomendaciones para un uso adecuado de la comunicación no verbal

4. **Atención presencial**

- 4.1. Fases de la atención presencial
- 4.2. Actitudes y destrezas
 - 4.2.1. Comunicación no verbal
 - 4.2.2. Comunicación verbal
 - 4.2.3. Escucha activa y asertividad

5. **La comunicación telefónica**

- 5.1. Técnicas para mejorar la comunicación telefónica
- 5.2. Fases de la atención telefónica
- 5.3. Avisos y transferencias de llamadas

1. LA COMUNICACIÓN ORAL

Llamamos comunicación oral al intercambio de ideas entre dos o más personas a través del lenguaje oral o hablado.

Existen dos tipos de comunicación humana: la comunicación verbal y la no verbal. La comunicación verbal puede ser oral y escrita. La comunicación oral es aquella que se produce mediante la palabra hablada. Consta de los elementos ya señalados en el apartado *Comunicación*, y a emisores y receptores se les denomina interlocutores.

Cuando los interlocutores están presentes, hablamos de comunicación presencial. Si se encuentran separados, nos hallamos ante un caso de comunicación no presencial.

1.1. Características de la comunicación oral

- Es de carácter efímero. Requiere que emisores y receptores estén presentes en un momento y lugar determinado. La comunicación termina cuando los sonidos emitidos por la voz en forma de palabras dejan de escucharse. Este carácter fugaz hace que se la asocie a contextos informales. De ahí que, en los contextos más formales, como los legales o administrativos, se requiera de la intervención de la escritura: certificaciones, actas, facturas, etcétera.
- Depende del lenguaje oral. Por lo tanto, el aparato fonador, responsable de la voz, debe funcionar de manera óptima en lo referido al tono, volumen o velocidad. Lo mismo ocurre con el sistema auditivo, ya que es el responsable de recibir el mensaje.
- El proceso de comunicación ocurre en tiempo real. El emisor puede obtener una respuesta inmediata de su receptor, lo cual incluye la retroalimentación o *feedback*. Este tipo de comunicación es inmediata, aunque los sistemas de grabación eliminan en cierta medida esa inmediatez.
- Se apoya en otros recursos para complementar la comunicación. El lenguaje corporal, los gestos, la postura del cuerpo, las miradas, el tono de voz... Incluso el aspecto exterior de las personas suele contener, en muchos casos, una fuerte carga comunicativa.
- Tiende a la diversidad. La comunicación oral permite reflejar las emociones. No existe una forma única de hablar, ni siquiera para quienes comparten idioma. La comunicación oral refleja mucho más fielmente que la escrita los modismos, tendencias, emociones e incluso la procedencia del emisor.
- Es bidireccional. Todo diálogo requiere que emisor y receptor se turnen intercambiándose los roles. En cambio, otras formas de comunicación son unidireccionales: el emisor jamás deviene receptor ni viceversa.
- Tiende a la improvisación. Puesto que ocurre de manera inmediata, la comunicación oral es más espontánea y menos planificada que la escrita: no hay tiempo para revisar y repensar lo que se dice.

1.2. Consejos para mejorar la expresión oral

La comunicación oral tiene lugar tanto con compañeros como con la ciudadanía, sea de modo telefónico o presencial. Si tenemos en cuenta que una parte importante de la actividad de la administración consiste en ofrecer explicaciones a la ciudadanía, necesitamos recursos efectivos para llevar a cabo esa labor.

Al igual que en la comunicación escrita, la comunicación oral se encuentra influida por los mismos condicionantes del lenguaje administrativo: finalidad práctica, búsqueda de una comunicación efectiva... Es por ello por lo que los mensajes orales deben ser claros y precisos. Es necesario tener en cuenta las necesidades y los límites de los oyentes, así como las circunstancias de tiempo y lugar. En consecuencia, para garantizar la eficacia de la comunicación, con frecuencia deberemos adecuar el lenguaje y amoldarnos a todos esos elementos externos.

Presentamos una serie de consejos prácticos para mejorar nuestra expresión oral:

— Utiliza una sintaxis simple para que el interlocutor pueda procesar la información más fácilmente:

- Antes de responder, concreta y organiza tus ideas. Pregúntate a ti mismo y utiliza esa estructura para dar la respuesta.
- Proporciona en primer lugar la información más importante y después la complementaria.
- Organiza las ideas mediante listas para ofrecer respuestas más claras.

— Estructura de forma clara la explicación y guía al oyente mediante marcadores o conectores textuales: *En primer lugar, en segundo lugar, en último lugar; como hemos indicado; además; asimismo...*

— Especifica el sujeto (agente) y los receptores del mensaje. Para ello, sítete de estructuras activas, no de frases pasivas.

— Incluye al ciudadano en la explicación y hazlo participe de ella para impulsar una actitud activa. Para ello:

- Recurre a las formas personales del verbo: *usted, vosotros/ustedes, nosotras...*
- Utiliza preguntas retóricas o directas al hablar con la ciudadanía.
- Alude a cuestiones tratadas anteriormente.
- Menciona los conocimientos del oyente.

— Adopta estrategias para enfatizar y subrayar la información. Por ejemplo:

- La repetición: «Es imprescindible que traiga el formulario firmado».
- Preguntas retóricas: «¿Qué debe traer?» «Pues... en primer lugar...».
- Marcadores de la importancia: «Es importante», «No olvide que...».
- Modula el tono, el ritmo y la intensidad de la voz.

— Ofrece ejemplos y haz comparaciones:

- Marcadores para detallar o ejemplarizar: *Por ejemplo; así; a saber; como botón de muestra; baste, como muestra; como, por ejemplo...*
- Marcadores de comparación: El indicador de comparación, por antonomasia es *como*. También se pueden usar *tal como, como si, del mismo modo que, similar a, de la misma manera que, semejante a*, etc.

— En euskera, para efectuar comparaciones puedes utilizar las siguientes expresiones: *Askoz hobea da... t(z)ea; hobe duzu... t(z)ea ...t(z)ea baino; ezin garrantzitsuagoa da... t(z)ea; egokiena da... t(z)ea; desegokiena da... t(z)ea; hoberena da... t(z)ea.*

— Prioriza las oraciones afirmativas sobre las negativas.

— Ayuda a la comprensión de las palabras o términos técnicos. Para ello:

- Proporciona en primer lugar el término técnico y después el de uso común o al revés.

- Recurre a las paráfrasis (explicaciones realizadas con tus propias palabras) y a las reformulaciones: *Esto es, mejor dicho, es decir, en resumen, (dicho) en otras palabras, en otros términos, o sea...*
- Evita los tecnicismos innecesarios.

— Explica al ciudadano dónde puede encontrar información complementaria.

— Ten en cuenta las siguientes cuestiones relacionadas con la lengua:

- a) Se recomienda utilizar formas verbales condicionales y no con sentido imperativo: En vez de «Póngame con...», «Quiero hablar con...», es preferible utilizar una de las siguientes fórmulas: «¿Sería tan amable de...?»; «¿Podría decirme su nombre, por favor?».

También nos podemos servir del imperfecto de cortesía, ya que permite al hablante distanciarse temporalmente respecto al momento del habla: «Quería saber si tienen plazas libres».

Su objeto es evitar un presente que puede sonar descortés.

- b) Presta atención a la pronunciación del imperativo plural. En los usos coloquiales del imperativo plural (*hablad, insistid, venid*) se ha ido generalizando la sustitución de la *-d* final por la *-r*, confundiéndose en su forma con la del infinitivo: *hablar por *hablad*, *temer por *temed*, *insistir por *insistid*.

El error se ha extendido, incluso, a los imperativos, de los verbos pronominales, donde lo correcto es eliminar la *-d* final: *concentraros por *concentraos*, *entreteneros por *entreteneos*, *presentaros por *presentaos*.

- c) Evita los errores de pronunciación más comunes: ultracorrección, falsos hiatos y diptongos, apócope, epéntesis, metátesis, asimilaciones, etc.
- d) Evita el uso de abreviaciones, sobre todo si no son de uso común.

— Respecto al euskera, considera los siguientes aspectos relacionadas con la lengua:

- a) Utiliza diferentes recursos para expresar obligaciones y mandatos:

Forma verbales	Expresiones para indicar lo que hay que hacer	Expresiones para indicar lo que no hay que hacer
Futuro: <i>Bi aldiz klikatuko duzu irudiareren gainean.</i>	<i>Hiru badira, hobeto.</i> <i>Beharrezkoa da... t(z)ea.</i> <i>Komeni da... t(z)ea.</i>	<i>Ez da komenigarria... t(z)ea.</i> <i>Ez dira batere aproposak...</i> <i>Ez ditugu nahastu behar...</i>
Formas hipotéticas: <i>Aholku hauek kontuan hartuko bazenitu, hobe.</i>	<i>Ezinbestean, ...</i> <i>Hobe da... t(z)ea.</i> <i>Oso garrantzitsua da... t(z)ea.</i>	<i>Desegokiena da... t(z)ea.</i>
Imperativo: Bidali ezazu, egizu...	<i>Behar-beharrezkoa da... t(z)ea.</i> <i>Funtsezkoa da... t(z)ea.</i>	
Subjuntivo (1. persona): Goazen, joan gaitezen, ekin diezaiogun...	<i>Lagungarria da...</i> <i>Ez ahaztu... t(z)ea.</i> <i>Kontuan hartu...</i>	
Potencial: <i>Erabil daiteke, inprima(tu) dezakegu, -t(z)eko balio dezake.</i>	<i>Gogoan izan...</i> <i>Ezin dira bazter utzi...</i> <i>Derrigorrean...</i> <i>Nahitaez...</i>	

- b) Al tratarse de un sistema vigesimal, en euskera lee los números de teléfono de uno en uno, «bederatzi-lau-bost-zero-bat...».
- c) Para expresar las direcciones de las páginas web y similares se utilizan las URL. Se recomienda el siguiente sistema de lectura:

https://www.euskaltzaindia.eus: [hatxe-te-te-pe-ese, bi puntu, barra barra, hiru uve bikoitz, puntu, euskaltzaindia, puntu eus]

En el caso de direcciones de correo electrónico, se debe proceder de modo similar:

g.isasi@gmail.com: [ge, puntu, isasi, a bildua, ge mail, puntu com]

a_beitia@euskalherria.org: [a, beheko marra, beitia, a bildua, euskalherria, puntu o-erre-ge]

2. DIFERENCIAS ENTRE LA COMUNICACIÓN ORAL Y LA COMUNICACIÓN ESCRITA

Si queremos comunicar de un modo eficaz, debemos adecuar cada acción comunicativa a las necesidades de la persona emisora y de la receptora. Los recursos disponibles para satisfacer esas necesidades son distintos en la comunicación oral y en la escrita.

No podemos comunicar del mismo modo en un contexto oral o por escrito. Son dos modos de comunicación muy distintos, a pesar de basarse en el mismo sistema lingüístico. Reogemos las diferencias esenciales entre ambos tipos de comunicación:

- La relación emisor-receptor es distinta.

La comunicación oral ofrece más recursos que la comunicación escrita de cara al *feedback* y a una relación cercana. Es posible interpretar las necesidades emocionales de los receptores, para intentar cubrirlas en la medida de lo posible. Podemos cuidar diversos elementos que aumentan la expresividad de la comunicación: los gestos corporales, el tono y volumen de la voz, la pronunciación...

En la comunicación escrita, las opciones para el *feedback* son limitadas, aunque cada vez estamos más habituados a participar en redes sociales o páginas web.

- En la comunicación oral cabe la improvisación, no tenemos por qué transmitir un contenido cerrado. Existe la posibilidad de improvisar en torno a una idea que nos surge de pronto; o incluso, según las circunstancias, podemos amoldar nuestro discurso a las necesidades del momento. Por supuesto, para conseguir un discurso coherente, conviene que las ideas sigan un orden lógico y siempre resulta necesaria una planificación básica.

En la comunicación escrita la planificación cobra una importancia decisiva. El texto escrito cuenta con un recorrido cerrado, esto es, con un principio y un final; y todo cambio debe hacerse necesariamente antes del producto definitivo. La planificación del contenido influye decisivamente en su calidad y, por tanto, todos los factores importantes deberán tenerse en cuenta antes de finalizar el escrito en cuestión.

- En el lenguaje oral se suelen cometer más errores lingüísticos que en el escrito. En un discurso, todo error debe ser subsanado en el momento.

El lenguaje escrito permite dejar constancia de lo acontecido, lo que posibilita su revisión y consulta posterior. En consecuencia, podemos corregir un texto escrito tantas veces como queramos.

- Es posible adecuar el registro del lenguaje oral durante la exposición si sospechamos que resulta necesario; por ejemplo, utilizando un lenguaje más o menos técnico según las necesidades de las personas receptoras.

En la comunicación escrita, en cambio, todas las decisiones relacionadas con el registro del lenguaje deben tomarse antes de terminar la redacción del texto. Así, antes

de comenzar a escribir un texto, debemos imaginar a los lectores potenciales para responder a sus necesidades del modo más óptimo posible.

- «Escuchamos» la información que nos llega vía oral, y «vemos» la información escrita.

En consecuencia, para transmitir el contenido de modo eficaz, en la comunicación oral hemos de dar gran importancia a los elementos relativos a la voz y a la escucha (tono, entonación y volumen).

La escritura dispone únicamente de palabras, signos de puntuación, reglas ortográficas y lingüísticas, recursos pobres en comparación con los del lenguaje oral. El lenguaje escrito, en cuanto a que es más concreto, no permite incorporar todos los matices, actitudes, percepciones, etc. en las que se enmarca la comunicación. En este sentido, se debe contrarrestar esta falta de factores del entorno con una mayor precisión y con explicaciones más amplias, así como con el uso de elementos para atraer la atención visual; por ejemplo, los relacionados con el diseño.

3. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

El concepto de comunicación verbal es muy amplio y abarca todos los signos no lingüísticos utilizados para comunicar. Mediante la comunicación no verbal, se transmite un mensaje sin palabras. La comunicación no verbal comprende, entre otros, gestos, movimientos, contacto visual, timbre de voz, posturas y proximidad corporal.

Existe una dependencia entre el sistema verbal y el no verbal; ambos sistemas se complementan, de modo que parece imposible comunicar verbalmente sin producir a la vez algún signo no verbal, ya que hasta la ausencia de palabras (los silencios) comunica.

3.1. Características de la comunicación no verbal

Mostramos algunas de las características generales de la comunicación no verbal:

- La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal y debe ser coherente con ella.
- Los signos no verbales pueden comunicar activa o pasivamente: es posible utilizarlos para comunicar y pueden comunicar sin que lo provoquemos.
- Los mensajes no verbales son plurifuncionales y no pueden interpretarse nunca de manera aislada, sino dentro del contexto y en combinación con el resto de signos utilizados en el acto de comunicación.
- Al igual que los signos verbales, los signos de comunicación no verbales pueden variar en función de las situaciones (en el trabajo, en la calle...) y de las características sociales de las personas (edad, sexo, nivel social...).
- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.

3.2. Tipos de comunicación no verbal

La comunicación no verbal se suele dividir en 3 tipos o áreas de estudio:

- Kinésica.
- Proxémica.
- Paralingüística.

3.2.1. KINÉSICA

Engloba los gestos corporales y las miradas. La palabra «kinésico» proviene de la raíz griega que significa «cinética» o «movimiento»; por lo tanto, abarca el estudio de los movimientos corporales, como los gestos, la expresión facial, el contacto visual y la postura. Por lo general, dentro de las organizaciones se establece comunicación con una o varias personas, y la mayoría de los mensajes percibidos no provienen de lo que se dice literalmente, sino de la manera en que los gestos y movimientos corporales proyectan el discurso verbal.

El sistema kinésico está compuesto de los siguientes elementos:

- En los gestos se analizan los movimientos de la cara, manos, brazos y piernas, cabeza y del cuerpo en su conjunto. Los gestos transmiten información acerca de nuestro estado de ánimo o expresan una valoración sobre algo o alguien.
- La mirada. A través de los ojos transmitimos mucha información. La mirada es un aspecto importante en la comunicación no verbal, ya que permite complementar la información verbal corroborándola o matizando su contenido. La mirada es un indicador de que estamos escuchando a nuestro interlocutor: sin mirar a la otra persona resulta muy difícil establecer una conversación de forma fluida.

Se pueden distinguir tres clases o niveles de miradas según lo que queramos transmitir:

- Mirada laboral o profesional: tiene lugar en ambientes de trabajo. En dichas situaciones, debemos procurar que nuestra mirada no caiga por debajo del nivel de los ojos de nuestro interlocutor.
 - Mirada social: nuestra mirada cae por debajo de los ojos de nuestro interlocutor.
 - Mirada íntima: los ojos del emisor recorren de arriba abajo el cuerpo de su interlocutor.
- La expresión facial. A través de la cara, y más concretamente de los gestos que realizamos con ella, transmitimos gran cantidad de información, en especial a través de los ojos y de la boca, que expresan sentimientos o actitudes del emisor.
 - La postura. La postura es el modo en que se mantiene el cuerpo cuando estamos de pie, caminando, sentados o acostados. Acompaña a la comunicación verbal, de igual manera que lo pueden hacer los gestos. Refleja el estado emocional de las personas, sobre todo el dato de si están tensas o relajadas. La ansiedad, por ejemplo, puede no detectarse en la cara ni en la voz, pero sí en la postura, ya que seguramente esa persona mantenga una postura rígida. Especial atención merece el análisis de las posturas de las piernas y la expresión a través de los movimientos del cuerpo o de las manos.

3.2.2. PROXÉMICA

La proxémica (o proximidad espacial) es la disciplina que estudia el espacio y la distancia que guardan las personas al comunicarse verbalmente. Esta distancia depende de una serie de factores, tales como el grado de intimidad entre emisor y receptor; el motivo del encuentro (en una relación por motivos de trabajo, la distancia será mayor que en una reunión amistosa); la personalidad, o la cultura.

El antropólogo estadounidense E. T. Hall definió 4 tipos de distancias interpersonales:

- Distancia íntima (entre 14 y 45 centímetros). Es la distancia reservada por cada individuo para la conversación íntima. Con alguna excepción, este espacio queda reservado para familiares o amigos íntimos. Para que se dé esta cercanía, las personas tienen que tener gran confianza y en algunos casos estar emocionalmente vinculadas, pues la comunicación se realizará, además de con la mirada, a través del tacto y del sonido.

- Distancia personal (de 45 a 120 cm). Es la que se mantiene con personas conocidas, es decir, en encuentros personales pero no íntimos. Se da en la oficina, reuniones, fiestas, conversaciones personales o de trabajo.
- Distancia social (de 120 a 360 cm). Es la utilizada para conversaciones formales, encuentros impersonales o con desconocidos; usual con las personas con quienes no se tiene ningún tipo de relación, gente que no se conoce bien.
- Distancia pública (más de 360 cm). Es la distancia ideal para dirigirse a un grupo de personas. Por eso es la que se emplea para los discursos o conferencias y reuniones, ya que confiere prestigio y autoridad.

3.2.3. PARALINGÜÍSTICA

Estudia los aspectos no semánticos del lenguaje como, por ejemplo, los tonos empleados, el ritmo con el que se habla, el volumen de la voz, los silencios y los timbres (agudo, grave...).

Las principales características de la voz que ayudan a marcar la intención del mensaje son las siguientes:

- El tono. Se trata de un factor que relaciona el sentimiento y la expresión que empleamos, esto es, lo que sentimos y lo que verbalizamos.
- El ritmo. Es la fluidez verbal o velocidad con la que se expresa una persona o, lo que es lo mismo, el número de palabras por minuto. Para que nuestro mensaje sea entendible, debemos emplear un ritmo de entre 100 y 150 palabras por minuto.
- El volumen. Se relaciona con la intensidad con la que hablamos. Lo empleamos para poner énfasis, regular e incluso alterar un proceso de comunicación.
- El timbre o textura. Es el registro que nos permite distinguir a una persona de forma inmediata.
- Los silencios. Son pausas realizadas en la comunicación verbal. Hay ocasiones en que es necesario no decir cosas para poder expresar otras. Por eso, se dice que la ausencia de sonido también comunica. Debemos distinguir entre pausas (paradas que efectuamos en la comunicación verbal entre 0 y 1 segundo) y silencios, o ausencia de habla durante más de un segundo.

3.3. Funciones de la comunicación no verbal

En un intercambio comunicativo intervienen los dos sistemas de comunicación y entre ellos se establecen relaciones de contigüidad, alternancia o superposición, cuyo resultado son una serie de posibles funciones de los sistemas no verbales con respecto al sistema verbal. Todos los signos no verbales pueden cumplir una o más de las siguientes funciones:

- Sustituir un mensaje verbal. Los actos no verbales sustituyen a los verbales cuando hacemos un gesto y no decimos nada. Por ejemplo, cuando alguien nos pregunta dónde se encuentra algo y señalamos con el dedo sin decir palabra.
- Repetir, confirmar o reforzar el contenido o sentido de un enunciado verbal.

Utilizamos la repetición, por ejemplo, cuando indicamos a alguien que gire a la derecha y acompañamos la instrucción con un gesto con la mano.

Por otro lado, los gestos que acompañan a un enunciado confirman su sentido: el fruncir el entrecejo o una gran sonrisa muestran agrado o desagrado ante una situación concreta.

Reforzamos el mensaje oral, por ejemplo, al acompañar el mensaje «Me duele la cabeza» con un gesto con la mano, una expresión de dolor en el rostro y una entonación adecuada.

- Contradecir la comunicación verbal. Las señales no verbales tienen que ser congruentes con el mensaje para que este sea comprendido de forma precisa. Por ello, un mensaje no verbal puede contradecir a uno verbal. Por ejemplo, cuando una persona que tiene que hablar en público muestra una apariencia de nerviosismo y la esconde tras un mensaje de «No estoy nerviosa».
- Debilitar el contenido o sentido de un enunciado verbal. Aparece cuando queremos quitar credibilidad o importancia al mensaje verbal. Por ejemplo, en una situación de nerviosismo podemos disminuir la tensión si utilizamos una sonrisa al transmitir un enunciado.
- Camuflar el verdadero sentido del mensaje verbal. La entonación o la velocidad de transmisión de un mensaje permiten mostrar si se está conforme con lo que se está diciendo o es todo lo contrario. Por ejemplo, al pronunciar con una entonación determinada el enunciado «Te he dicho que no estoy enfadado».
- Regular la interacción. Los mensajes no verbales regulan el mensaje verbal cuando nos servimos de los gestos para mantener una conversación. Es común que en un proceso de comunicación verbal se hagan pausas, se asiente con la cabeza, se cambie la tonalidad de la voz o se expresen gestos apoyando la interacción entre las personas participantes.
- Subsanan deficiencias verbales para evitar vacíos conversacionales o discursivos producidos por deficiencias verbales momentáneas o por desconocimiento de los elementos correspondientes del sistema lingüístico. Por ejemplo, los signos paralingüísticos como Mmm, Ehh llenan vacíos provocados por la duda o la necesidad de tiempo para reflexionar.

3.4. Recomendaciones para un uso adecuado de la comunicación no verbal

El lenguaje no verbal expresa con fiabilidad y sin pensarlo el estado emocional de quien comunica. Por ello, en la Administración, el personal que entabla contacto directo con la ciudadanía debe conocer las claves de la comunicación no verbal, con el fin de no transmitir mensajes indeseados o inconvenientes y para comprender los que nos emite el interlocutor.

- La mirada debe ser franca y directa, ni esquiva ni desafiante, evitando desviaciones que puedan interpretarse como desinterés.
- Hay que eludir los llamados mensajes negativos de la comunicación no verbal, tales como carraspeos, distracciones, gestos de aburrimiento, bostezos, golpeteo de dedos, resoplidos, etc.
- Los gestos faciales y las posturas corporales son una fuente de mensajes que no pasan desapercibidos para el interlocutor. Las manos en los bolsillos o bajo la mesa pueden interpretarse como deseos de esconder información; sentarse en el borde del asiento, impaciencia o prisas; relajarse en exceso, desinterés, etc.
- Acompañar la escucha de la persona con una sonrisa o con gestos de asentimiento transmite empatía y comprensión, y abre la comunicación.
- El tono de voz también comunica estados de ánimo y sentimientos: una voz demasiado baja o, por el contrario, crispada dificultan la comunicación.

4. ATENCIÓN PRESENCIAL

La atención presencial implica una comunicación inmediata entre el ciudadano y la Administración. Ambas partes intercambian mensajes verbales de manera continuada y utilizan, además, el lenguaje no verbal. En este proceso puede influir tanto lo que se dice como lo que no se dice. Por ese motivo, es fundamental que el proceso de atención se desarrolle de la manera más adecuada y efectiva posible.

4.1. Fases de la atención presencial

Podemos diferenciar 4 fases diferentes en el proceso de atención a la ciudadanía:

1. **Contacto inicial o acogida.** Es la llegada del usuario a nuestro trabajo y el inicio de la relación. La ciudadanía adquiere una primera impresión en su trato con la Administración, que puede ser positiva o negativa en función de multitud de factores: cercanía, personalización, sensación de confianza y de seguridad, agilidad, coherencia, empatía, etc. Por tanto, debemos tratar de generar sensaciones positivas desde el primer momento, ya que la primera impresión es fundamental para el posterior desarrollo de la comunicación. De ahí la importancia de mostrarse accesibles.

La prioridad es estar disponible para el público y ofrecer la impresión de que el usuario jamás interrumpe, evitando transmitir la sensación de tener otra ocupación más importante.

En cuanto sea oportuno, es bueno identificarse con el nombre, para personalizar la relación, crear confianza y establecer vínculos.

Cuando veamos usuarios desorientados, dubitativos o expectantes, debemos ofrecer ayuda, interesarnos: «¿Puedo ayudarle en algo?», «¿Está atendido?», «¿Encuentra lo que busca?».

Para una correcta percepción, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Imagen adecuada: como representante de la Administración, es muy importante cuidar el aseo personal y la vestimenta.
- Puesto de trabajo en perfecto orden: el orden y la limpieza dentro de las oficinas tiene un alto impacto en la percepción ciudadana, tanto para bien (impacto positivo), como para mal (impacto negativo). Por eso es recomendable que esté ordenado, tenga aspecto agradable e invite a recabar ayuda.
- Accesibilidad: facilidad de acceso al servicio (geográfica, adaptada a las distintas necesidades, horario, etc.). Igualmente, el personal que atiende al público debe ser accesible física y visualmente para facilitar el acercamiento. No conviene estar «escondido», de espaldas o de lado, etc., sino entrar en contacto visual con nuestros usuarios: mirarlos y que nos vean.

2. **Identificación de la necesidad.** Saber exactamente qué es lo que se nos está pidiendo constituye un requisito indispensable para dar una respuesta adecuada. Formularemos cuantas preguntas sean necesarias para entender perfectamente el problema. Para asegurar el entendimiento, haremos una pequeña síntesis de lo comprendido y solicitaremos confirmación de que se han identificado correctamente las necesidades.

Conviene provocar el diálogo si el usuario no lo inicia, animarle a que se exprese.

3. **Gestión de la necesidad.** Una vez identificada, buscar la solución. Podemos considerar tres niveles de gestión: orientación, tramitación y derivación.

- a) Orientación. Cuando el centro de atención al que se ha dirigido el ciudadano o la ciudadana no puede solucionar la petición, se le deberá ofrecer información sencilla de quién y dónde puede solucionar su problema. Nunca debemos responder simplemente con un «No lo sé» o «Lo siento, pero no le puedo ayudar».
- b) Tramitación. Se procederá directamente a la resolución del problema, teniendo en cuenta que habrá que:
 - Reflexionar previamente antes de dar una respuesta, lo que ayudará a ofrecer la solución que más se ajuste a la solicitud.
 - Personalizar: ofreceremos la solución en función de la persona que tengamos delante.
 - Describir la solución y el porqué de las cosas: haremos énfasis en los pasos que se deben seguir, dejándolo todo muy claro y asegurándonos de que el mensaje se ha entendido.
- c) Derivación. Cuando el centro de atención al que se ha dirigido la persona no pueda solucionar la petición de forma inmediata y esta deba ser derivada a otra unidad, se le dará todo tipo de explicaciones de las posibles alternativas, le informaremos de todo el proceso, de las unidades intervinientes y de los tiempos aproximados de tramitación de su solicitud. Es absolutamente crítico transmitir compromiso e implicación en la resolución del problema.

Cuando estemos con alguna persona que ha de ser atendida por otro compañero, debemos acompañarla y presentárselo personalmente. Además, le indicaremos qué asunto ha de resolverse. Si simplemente se le remite a otro empleado sin más, hay que iniciar las explicaciones de nuevo y le haríamos perder el tiempo tanto a la persona usuaria como a nuestro compañero. Si resulta físicamente imposible acompañarla, al menos pondremos en antecedentes a nuestro compañero por teléfono.

En esta fase, serán críticos los siguientes aspectos comunicativos:

- Trato equitativo: la gente espera recibir el mismo trato que todos los demás.
- Profesionalidad y competencia: la respuesta ante las demandas ciudadanas proviene en primera instancia del conocimiento de la materia y del exquisito desarrollo de la función administrativa y de atención al público.
- Confianza y seguridad.
- Eficiencia y agilidad en la atención.

4. **Cierre.** La finalización de la atención no debe dejar aspectos sin respuesta. La despedida debe dejar claro en qué se ha quedado, qué queda pendiente, qué tiene que hacer el ciudadano o ciudadana la próxima vez, dónde tiene que dirigirse, con qué persona puede ponerse en contacto, etc.

4.2. Actitudes y destrezas

Con carácter general, se deben tener en cuenta las siguientes variables fundamentales que pueden afectar positiva o negativamente la interacción del personal de atención al público con el usuario:

4.2.1. COMUNICACIÓN NO VERBAL

- Mirada directa. Debemos mirar a los ojos de nuestro interlocutor como forma de manifestar interés y atención. El contacto visual indica que el canal de comunicación está abierto, que somos conscientes de su presencia y que estamos en disposición de atenderle.
- Expresión y gestos. Tenemos que controlar la sensación (positiva o negativa) que el ciudadano o ciudadana pueda generarnos. Debemos transmitir tranquilidad, confianza, seguridad e interés con nuestros gestos faciales y con los gestos y posturas de nuestras manos y cuerpo. Un constante movimiento de los brazos o de las manos (trasladan impaciencia o nerviosismo), o gestos de desagrado son fácilmente detectables por el ciudadano o ciudadana, muchas veces de manera inconsciente.
- Postura y proximidad corporal. Debemos mantener una postura correcta: el cuerpo es un medio de comunicación muy importante, que transmite mucha información inconscientemente, sobre todo en lo relativo a las actitudes. Indica nuestro grado de atención y disponibilidad. La postura debe transmitir atención y escucha. Ni tirado en la silla, ni sobre el mostrador. Asimismo, hay que evitar cruzarse de brazos pues esto significa desinterés ante el usuario.
- Tono y volumen de la voz. Utilizaremos una velocidad y un tono de voz adecuados, introduciremos pausas y modularemos la voz para resaltar aspectos importantes.
Ha de ser un tono adecuado de conversación entre dos personas, de manera que aseguremos la comunicación y que el ciudadano escuche lo que señalamos. Por otro lado, no ha de ser excesivamente alto para mantener una conversación discreta. Incluso cuando el ciudadano o ciudadana eleva la voz para manifestar su desacuerdo, debemos mantener el mismo tono de conversación correcta y sosegada.
- Retroalimentación. Cuando el ciudadano o ciudadana se dirige al empleado público, debemos manifestar que le escuchamos y entendemos también con nuestro lenguaje corporal, con gestos afirmativos, sonidos de aprobación y seguimiento, etc.

4.2.2. COMUNICACIÓN VERBAL

- Lenguaje adecuado. La ciudadanía no responde a un perfil profesional determinado, por lo que deberemos utilizar siempre un lenguaje adecuado al de nuestro interlocutor. Se trata de que el ciudadano o ciudadana termine la atención habiendo entendido y clarificado sus cuestiones. En cualquier caso, en la medida de lo posible, hay que huir del uso de la jerga administrativa: nuestro lenguaje debe ser cercano, correcto, sin caer en lo coloquial o en exceso de formalidad.
Si tenemos que llevar a cabo alguna actividad mientras le atendemos (consulta a la base de datos, llamada telefónica, ir a buscar un impreso, etc.), lo explicaremos. De lo contrario, podemos producir una sensación de desconcierto en el usuario.
- Lenguaje positivo. Existen expresiones que, inconscientemente, van a ser mal recibidas por el ciudadano o la ciudadana y pueden hacer peligrar la buena comunicación. A este grupo pertenecen una serie de expresiones que se pueden malinterpretar como acusaciones o amenazas veladas («No ha seguido las indicaciones», «No me pida...») o como exigencias («Mañana me trae...»), y cuya utilización debemos evitar.
- Fluidez y claridad. Debemos manifestar una sensación de seguridad en las respuestas o explicaciones que se den.
- Coherencia. Tiene que haber coherencia entre el lenguaje verbal y el no verbal.
- Empatía. Utilizar expresiones de asentimiento y comprensión del tipo «Entiendo», «Sí», «Ya lo veo», etc. durante la exposición del ciudadano. De igual manera, cuando el ciudadano o ciudadana traslade una idea, la retomaremos, repitiéndola parcial-

mente, bajo fórmulas del tipo: «Lo que me quiere Vd. decir es que...». En el mismo sentido, las fórmulas que reflejan entendimiento también pueden estar referidas a los propios sentimientos manifestados por el ciudadano o ciudadana tanto verbal como no verbalmente. Por ejemplo, «Comprendo su enfado», «Veo que está Vd. muy disgustada con nuestra actuación», etc. Comenzar nuestra respuesta reconociendo el estado anímico de la ciudadana o ciudadano suele tener un efecto balsámico y permite al usuario analizar con mayor objetividad la respuesta que acto seguido recibe.

- No interrumpir. Antes de hablar, debemos asegurarnos de que el ciudadano o ciudadana ha terminado su alocución, a pesar de que se repita o que intuyamos o sepamos lo que le va a decir. Ante intervenciones muy largas, resulta conveniente iniciar nuestra explicación recogiendo las principales cuestiones planteadas de manera resumida y responder a las mismas obviando los elementos accesorios a la idea principal.
- El trato. Utilizar siempre el «usted» como fórmula para dirigirnos a cualquier usuario en un primer momento, con independencia de su categoría, edad, condición social, etc. Únicamente en el caso de jóvenes, y dependiendo de las circunstancias, puede realizarse un trato de «tú».

4.2.3. ESCUCHA ACTIVA Y ASERTIVIDAD

- Escucha activa y concentración. Mostraremos interés en el planteamiento del problema, y evitaremos las interrupciones. Hay que enterarse de lo que dice, no de lo que nos parece que dice. El centro de atención debe ser el ciudadano o ciudadana y no la cola, el reloj, el ordenador o el compañero o compañera. Si fuera necesario, se pedirán aclaraciones y se repetirá lo básico del mensaje para asegurarnos de que hemos entendido bien sus necesidades.

Para saber escuchar es necesario:

- Tener la mente abierta.
 - No pensar «Ya sé lo que me va a decir».
 - Intentar relajarse.
 - Procurar tener una actitud positiva.
 - Ser amable y demostrarlo.
 - Saber identificar los problemas. Estar atento a las dificultades que aparezcan en cada caso.
 - Ofrecer la información necesaria y evitar dar información no solicitada por el usuario que pueda provocar confusión en la respuesta.
- Asertividad. Puede definirse como la habilidad de las personas para expresar de forma directa lo que se piensa, desea u opina sin dejar de lado las opiniones de los demás. Se trata de una técnica que nos hace capaces de manifestarnos tal y como somos, sin provocar en la otra persona conductas agresivas, de rechazo o de huida y, además, sin guardar internamente ningún sentimiento de lucha u hostilidad. También nos ayuda a aceptar y canalizar las críticas recibidas como una aportación positiva y como un elemento de mejora profesional.

5. LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

La comunicación telefónica es una de las formas de comunicación más importantes que existen en el ámbito de la Administración. Aunque en la actualidad su uso está siendo des-

plazado por otras formas de comunicación (como el correo electrónico), el uso del teléfono constituye uno de los medios más habituales para comunicarnos tanto interna como externamente.

La comunicación telefónica, al igual que la oral, tiene carácter inmediato. Se realiza únicamente a través de la palabra, por lo que resulta primordial no solo el mensaje, sino la forma de comunicarlo y, sobre todo, el tono de voz.

La atención telefónica posee unos rasgos determinados que la diferencian de la atención presencial. Así, a diferencia de esa última, en la que se utilizan varios canales (oral y no verbal), en la comunicación telefónica nos valemos de un único canal: la voz.

5.1. Técnicas para mejorar la comunicación telefónica

La comunicación telefónica debe llevarse a cabo mediante la aplicación de unas técnicas específicas que la hagan efectiva y reduzcan los malentendidos y las distorsiones. A continuación, presentamos algunas de las habilidades más destacables, como ayuda para una comunicación más eficaz:

- Tener el teléfono bien accesible y adoptar una postura cómoda durante su utilización.
- Colocar los documentos y material necesarios para una correcta atención de la llamada bien cercanos y a la vista.
- Evitar en la medida de lo posible los ambientes ruidosos que dificulten la concentración o que puedan interferir la llamada atendida.
- Contestar lo antes posible a las llamadas: lo más recomendable es que sea antes del tercer tono.
- No mantener en espera al interlocutor durante mucho tiempo: como máximo, 30 segundos.
- Centrarse en la conversación: Dejar lo que se esté haciendo y concentrarse en la llamada. Igualmente, debemos tener especial cuidado con las palabras que no queremos que sean oídas, ya que tapar el auricular puede no ser suficiente.
- Contestar con educación y cortesía: No olvidar las normas de cortesía y tratar siempre a nuestro interlocutor de «usted», a no ser que nos indique lo contrario.
- Prestar atención a los aspectos relacionados con la voz —tono, volumen y velocidad—, ya que el receptor tiene toda su atención centrada en ella:
 - Tono: debemos adecuarlo a las circunstancias de la conversación, vocalizando y a una velocidad menor que si se tratara de una atención presencial. Asimismo, el tono de la conversación debe reflejar amabilidad y simpatía: es la denominada sonrisa telefónica. Por otra parte, es importante hablar con seguridad y transmitir confianza, así como demostrar conocimiento sobre la materia para que el interlocutor se sienta seguro.
 - Volumen: no se debe hablar ni demasiado alto (puede transmitir prepotencia o agresividad) ni demasiado bajo (puede significar inseguridad o timidez).
 - Velocidad: ni demasiado rápido (no se entendería el mensaje y se podría dar la impresión de atención general o poco interés) ni demasiado lento (denota inseguridad y puede producir aburrimiento o intranquilidad en el receptor). Introducir alguna pausa antes de decir algo importante focaliza mejor la atención en la conversación.
- Practicar la escucha activa: escucharemos atentamente la pregunta, sin interrupciones. Para hacer entender a nuestro interlocutor que le escuchamos con atención, se recomienda intercalar expresiones del tipo «Sí», «Claro», «Ya entiendo».

Incluso si nuestro interlocutor se muestra reticente, pone objeciones o expresa signos de protesta es importante no entrar en su misma dinámica, así como escuchar de forma abierta no mediatizada por la actitud de nuestro interlocutor.

- Usar un lenguaje adecuado: Debemos escoger las palabras y emplear palabras del lenguaje común y fáciles de entender. En consecuencia, utilizaremos un lenguaje correcto, no muy técnico ni muy coloquial. Asimismo, debemos evitar coletillas del tipo «Vale», «Ehh», y acortar las frases, o contestar permanentemente con monosílabos.

Igualmente, tenemos que ser positivos con nuestras palabras e intentar ser concretos en las informaciones que aportamos.

5.2. Fases de la atención telefónica

En la atención telefónica, podemos diferenciar 4 fases:

1. **Presentación.** El contacto inicial es clave y puede marcar el resto de la conversación telefónica. Nada más descolgar, debemos identificar la organización o unidad administrativa, nuestra identidad y acto seguido saludar de forma cordial y ofrecer nuestra ayuda.

2. **Escucha del mensaje e identificación de la necesidad.** A continuación, llevaremos a cabo la conversación. Durante su desarrollo, debemos evaluar mentalmente al interlocutor para adecuar nuestro vocabulario a su nivel, ya que si empleamos términos demasiado técnicos es posible que no nos entienda. Para ello, además de las descritas en el apartado «Técnicas para mejorar la comunicación telefónica», utilizaremos las siguientes estrategias conversacionales:

- La confirmación. De forma breve, sintetizaremos la pregunta para mostrar que hemos comprendido el problema. Igualmente, podemos reformular la pregunta con nuestras propias palabras:

«Sí, le comprendo. Efectivamente...».

«Si no he entendido mal, usted necesita...».

«Ya entiendo, usted quiere decir...».

- La indagación. En caso de duda o si el mensaje no ha quedado suficientemente claro, podremos preguntar hasta entender perfectamente el problema:

«¿Podría concretar con más detalle...?».

«¿Le importaría explicármelo con mayor profundidad?».

3. **Respuesta.** Debemos llevar a cabo la conversación transmitiendo la información que nos solicitan de la manera más clara posible. La respuesta puede ser de tres tipos:

- Inmediata: se transmitirá la respuesta de forma concreta y concisa, formulada en un lenguaje correcto, claro y adaptado a las características del receptor.
- Anotación y llamada posterior: si la resolución supone algún trámite o consulta interna, se tomará nota y se devolverá la llamada al ciudadano.
- Derivada: en caso de no poder ofrecer una respuesta adecuada, intentaremos facilitar el contacto de la unidad o persona que sí pueda hacerlo. Si fuera posible, derivaremos la llamada al nuevo interlocutor.

4. **Despedida y cierre.** Es el momento crucial de la conversación, ya que antes de colgar tenemos que asegurarnos de que la consulta ha quedado resuelta o encaminada.

Siempre que sea posible, despediremos a nuestro interlocutor por su nombre, de forma cordial, le agradeceremos el haber utilizado el servicio y le invitaremos a que vuelva a contactar con nosotros siempre que lo necesite.

5.3. Avisos y transferencias de llamadas

Se transferirá la llamada a otro terminal telefónico cuando:

— Respondemos a llamadas para otras personas que no se encuentran en ese momento. En ese caso, no daremos explicaciones de por qué no está o del tiempo que lleva fuera, y a quien llama le preguntaremos si podemos ayudarle. Si no es posible, le consultaremos si no le importa esperar para tratar de localizar a la persona por la que pregunta.

En caso de que no sea factible, tomaremos nota de la llamada y el motivo, para dar traslado a la persona destinataria. En este proceso, se consideran correctos los mensajes del tipo «No está en estos momentos».

— El interlocutor solicite información que nosotros no podemos proporcionarle.

Antes de poner en espera al interlocutor, es conveniente comentarle que, para poder satisfacer sus necesidades, necesitamos buscar una información o bien transferirle a otra persona. Asimismo, le preguntaremos si está dispuesto a esperar, si prefiere que lo llamemos con posterioridad una vez que dispongamos de la información, o bien le ofreceremos la posibilidad de que vuelva a llamarnos transcurrido un tiempo prudencial.

— El interlocutor manifieste interés por hablar con otra persona.

Primero le comentaremos a nuestro interlocutor si es posible o no comunicarle con la persona que ha solicitado, y después le pediremos que se identifique. Para identificarlo, se utilizarán fórmulas del tipo:

«¿Sería tan amable de decirme con quién hablo?».

«¿Podría decirme su nombre, por favor?».

A continuación, se le indicará que se va a transferir su llamada a la persona con la que ha solicitado hablar.

En este proceso, se pueden dar las siguientes situaciones:

a) Se transfiere la llamada a la persona requerida: al pasar llamadas a otros, se les deberá decir quién llama y para qué. De ese modo, evitaremos que el interlocutor tenga que repetir cualquier dato.

b) No es posible transferir la llamada porque:

— El destinatario de la llamada está ocupado: Si por cualquier circunstancia se va a demorar la posibilidad de hablar con la persona en cuestión, se lo comunicaremos y le preguntaremos si desea esperar. También le podemos solicitar que llame más tarde o incluso ofrecerle la posibilidad de llamarle en cuanto el destinatario esté disponible. Le manifestaremos que compartimos su decepción, le propondremos ayuda y anotaremos su mensaje.

- El destinatario no está presente: Es recomendable utilizar una expresión como por ejemplo «Lo siento, pero en este momento no puede atenderle, ¿Podría ayudarle en algo?».

Anotaremos su mensaje en el impreso correspondiente. A la hora de recoger mensajes para otros, es importante hacerlo en impresos habilitados a tal efecto. Como norma general, en caso de ausencia o indisponibilidad, se anotará la siguiente información:

- Fecha y hora de la llamada.
- Nombre, cargo y empresa/ institución del comunicante.
- Modo de contacto: teléfono, mail...
- Mensaje resumido.