

## **Tema 6. Comunicación y atención a la ciudadanía**

*Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial en ningún tipo de soporte, sin permiso previo y por escrito del titular del copyright*

*©: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas.  
Escuela de Administración Regional*

*AUTORA: Gracia González-Carpio Hernández*

*ISBN: 978-84-7788-581-8*

*DEPÓSITO LEGAL: TO-0095-2010*

### Sumario

#### **1. La comunicación**

- 1.1. Introducción: la importancia de la comunicación
- 1.2. El concepto de comunicación
- 1.3. Elementos necesarios para la comunicación
- 1.4. La importancia del contexto: comunicación formal e informal

#### **2. Formas de comunicación**

- 2.1. El lenguaje verbal y no verbal
- 2.2. Formas de interacción entre el lenguaje verbal y no verbal
- 2.3. Habilidades sociales y sus componentes
- 2.4. La percepción y sus distorsiones
- 2.5. Barreras a la comunicación

#### **3. Comunicación eficaz: la escucha activa**

- 3.1. Definición y ventajas de la escucha activa
- 3.2. Como desarrollar la escucha activa. Habilidades para la escucha activa
- 3.3. Elementos a evitar en la escucha activa
- 3.4. La comunicación eficaz en la Administración pública

## 1. La comunicación

### 1.1. Introducción: la importancia de la comunicación

La comunicación ha sido un factor muy importante en el desarrollo de la civilización ya que siempre ha existido la imperiosa necesidad de comunicarse en el ser humano. Esto ha hecho que se hayan perfeccionado los medios de comunicación. El paso definitivo para el avance de la comunicación fue sin duda la creación de la imprenta, en el siglo XV, lo que permitió difundir los conocimientos a mayor escala y una comunicación de forma masiva.

La Revolución Industrial, el descubrimiento de la electricidad y la aparición de cambios tecnológicos como la telegrafía, el teléfono, la radio, el cine o la televisión, y, en la época actual, Internet, han posibilitado la comunicación global. El ordenador se ha transformado en la "herramienta" esencial para recibir y enviar información a cualquier parte del mundo, se ha convertido en un medio masivo de comunicación.

La Administración tiene que emplear en sus relaciones con la ciudadanía las mismas herramientas que hoy en día son usuales en las relaciones personales y comerciales. En la actualidad, las Tecnologías de la Información y Comunicación (T.I.C.) facilitan el acceso a la Administración a través de todos los medios posibles: telefonía fija y móvil, acceso a través de páginas web, e-mail, fax, comunicación WAP, etc. Este amplio desarrollo de medios tecnológicos permite un servicio único para el ciudadano, con importantes ventajas: en esencia, un **Sistema de Atención al Ciudadano más rápido y eficaz**. Estas tecnologías han cambiado nuestra forma de trabajar y nuestro estilo de vida, actuando como motor de los cambios en las relaciones entre personas y organizaciones, tanto en el ámbito profesional como en los intercambios que se producen en la sociedad actual. Son un elemento de agilización, una poderosa herramienta para la realización y gestión de trámites y un apoyo en la transferencia inmediata de información a los ciudadanos.

Pero la ciudadanía también demanda una **atención personalizada** que debe ser cada vez más **cuidada y profesional**. Por ello, los empleados públicos tienen que ser capaces de escuchar, de entender, de ponerse en el lugar del ciudadano o ciudadana que plantea cuestiones concretas y que precisan una solución.

### 1.2. El concepto de comunicación

La comunicación **es un proceso de transmisión de información de un emisor (A) a un receptor (B) a través de un medio (C)**. En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un **código específico** que debe ser conocido por el **emisor** y decodificado por el **receptor**.

Algo que parece tan sencillo como mantener una comunicación con otro individuo, en nuestro caso con el ciudadano, resulta un **proceso complejo**, por la

cantidad de factores que influyen, de orden psicológico o emocional. No debemos suponer que todas las personas tienen la misma facilidad para transmitir lo que desean o sienten, o que para todas ellas las palabras significan lo mismo, si fuera así sería muy sencillo transmitir información y no se generarían conflictos ni malentendidos en las relaciones personales.

La imagen visual de las personas, sus expresiones y posturas, o el tono de voz, tienen una influencia muy superior a las palabras con las cuales nos expresamos. Por ejemplo, un Ordenanza que está a la entrada de un edificio público o en una centralita telefónica es el primer contacto y la primera "imagen" de la propia Administración y un importante elemento de la comunicación con la ciudadanía.


La comunicación es el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos, informar, ayudar o solucionar problemas, o impartir órdenes, y, por lo tanto, es prioritario que la misma sea efectiva. Las personas en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios y emociones.

**La comunicación es un proceso de carácter social** que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Comunicar significa poner en común e implica compartir. La comunicación es un fenómeno asociado a especies biológicas grupales. La comunicación animal se basa en códigos y lenguaje no verbal y carece de estructura gramatical propiamente dicha. A pesar de que existen formas de comunicación sonora, gestual, olfativa y química en muchas especies, **la comunicación humana es la única que tiene una estructura gramatical**, siendo esta su característica distintiva.

La comunicación, al igual que los individuos de otras especies gregarias, se da en grupo. Desde que nacemos vivimos vinculados a un grupo y en él desarrollamos nuestras capacidades. La comunicación constituye una dimensión clave de la existencia humana. Casi podríamos decir que la totalidad de nuestras actividades o son comunicación directa o se asientan sobre algún hecho de comunicación. Ahora bien, al hablar aquí de comunicación, no la entendemos como un simple fenómeno exterior de intercambio o relación, sino como una capacidad y una actitud básica en el ser humano. Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente, llevando a cabo infinidad de actividades, tales como; conversar, leer, callar reír o llorar, entre otras.

Las **características del proceso de comunicación humana** son las siguientes:

- **Activo:** está en continuo movimiento y no se limita a una relación Emisor  $\rightleftarrows$  Receptor de forma estática, pues los roles o papeles se intercambian.
- **Obligatorio:** es imposible no comunicar, incluso el silencio comunica.

- **Irreversible:** una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.
- **Bidireccional:** existe una respuesta en ambas direcciones .
- **Verbal y no verbal:** implica la utilización de ambos lenguajes (en algunos casos).

### 1.3. Elementos necesarios para la comunicación

Los elementos que están presentes en el acto de la comunicación, explicados desde **la teoría de la comunicación**, son:

Fuente/Emisor/Receptor/Código/Mensaje/Canal/Referente/Interferencia/Retroalimentación.

- **Fuente:** es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará. En conclusión, de donde nace el mensaje primario. En la actividad de la Administración la fuente principal es la norma jurídica.
- **Emisor o codificador:** es la persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder enviarlo de manera entendible al receptor. En cualquier caso, **la comunicación debe ser entendida como un proceso dinámico y circular**, sin principio ni fin.

Podemos iniciar el acto comunicativo preguntando ¿qué desea? a quién entra en nuestro centro de trabajo, pero inevitablemente la comunicación comenzó mucho antes, al ver a la persona que se acerca a nuestro puesto de trabajo y detectar por sus gestos, su postura y mirada que quiere hablar, preguntar o obtener alguna información. Así, el proceso de comunicación no verbal se inicia antes de establecerse la comunicación verbal y, como vemos, la comunicación no se limita al habla o a la escritura, sino que es un complejo proceso interminable de interacción mutua.

- **Receptor o decodificador:** es la persona u organización a la que se destina el mensaje. Realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

Existen dos tipos de receptores:

- Receptor pasivo; es el que sólo recibe el mensaje.
- Receptor activo o receptor; que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, e incluso da una respuesta, intercambiando los papeles (emisor-receptor).

En este caso, donde un receptor o perceptor se transforma en emisor al producir y codificar un nuevo mensaje para ser enviado al emisor (ahora convertido en receptor) es donde se produce el **feed-back o retroalimentación**; y es lo que comúnmente sucede en cualquier comunicación interpersonal.

- **Código:** es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria y **socialmente convenida** ya que debe estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. El más común es el **idioma**. Cada país tiene una o varias lenguas, en las que se comunican sus habitantes y por eso se entienden.

En particular, en la Administración se utiliza un lenguaje propio que se conoce como "**lenguaje administrativo**", que debe ser claro y sencillo, ya que el receptor del mensaje, en gran parte de las ocasiones, es el ciudadano o la ciudadana que solicita información, inicia o interviene en un procedimiento administrativo y que no tiene por qué estar familiarizado con dicho lenguaje.

- **Mensaje:** es el contenido de la información (contenido enviado). Es el conjunto de ideas, sentimientos o acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información debidamente codificada.
- **Canal:** es por donde se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Es el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Por ejemplo; el aire, en el caso de la voz o el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

Cuando la comunicación es interpersonal (entre personas) y sin ningún medio electrónico (cara a cara) se le denomina **Canal**. Pero cuando la comunicación se realiza por medio de artefactos o instancias electrónicas o artificiales, se le denomina **Medio**. Por ejemplo; la conversación con una ciudadana que se acerca a la ventanilla o al puesto de trabajo, es un Canal; una llamada telefónica o un mensaje escrito, es un Medio.

- **Referente:** es la realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- **Interferencia, barrera o ruido:** es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, y que se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación (el ruido ambiental), la alteración de la escritura si no se escribe sobre una superficie adecuada, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el empleado que no atiende aunque

esté en silencio y aparentemente escuchando por estar pensando en “*sus cosas*”, etc.

Cuando tengamos que comunicar una información o persuadir a alguien mediante una comunicación o dar una orden, debemos tener muy en cuenta todos los elementos que pueden impedir que dicha comunicación sea interpretada como deseamos para ser eficaces en la trasmisión.

- **Retroalimentación o realimentación** (mensaje de retorno): es la condición necesaria para que se genere el proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta), ya sea deseada o no, logrando la interacción entre el emisor y el receptor.

Puede ser **positiva** (cuando fomenta la comunicación) o **negativa** (cuando se busca cambiar el tema o termina la comunicación). Si no hay realimentación sólo hay información, no comunicación.

#### 1.4. La importancia del contexto: comunicación formal e informal

El contexto es **el tiempo y el lugar en que se realiza la comunicación**, es la **situación o el entorno** en el que se desarrolla el acto comunicativo. Dicho de otra forma, es el conjunto de factores y circunstancias en las que se produce el mensaje y que deben ser conocidas tanto por el emisor como por el receptor. El mismo gesto, mirada, tono de voz, etc., en situaciones distintas pueden tener un significado distinto.

Teniendo en cuenta el contexto donde se produce la comunicación, se pueden apreciar diferentes clases de comunicación:

- Comunicación formal.
- Comunicación informal.

##### 1.4.1. La Comunicación formal

Es la que tiene lugar en una Organización, empresa o institución mediante los canales establecidos para tal fin.

La comunicación formal tiene las siguientes características:

- La Organización, en nuestro caso, la Administración, determina la clase de mensajes que debe emitirse.
- Los mensajes tienden a ser rutinarios.
- Lo negativo; es que el mensaje tarda más en llegar a todos los destinatarios.
- Lo positivo; es que el mensaje sufre menos distorsiones.
- Existe una tendencia al aumento de la burocracia en las Organizaciones, utilizando los canales formales.

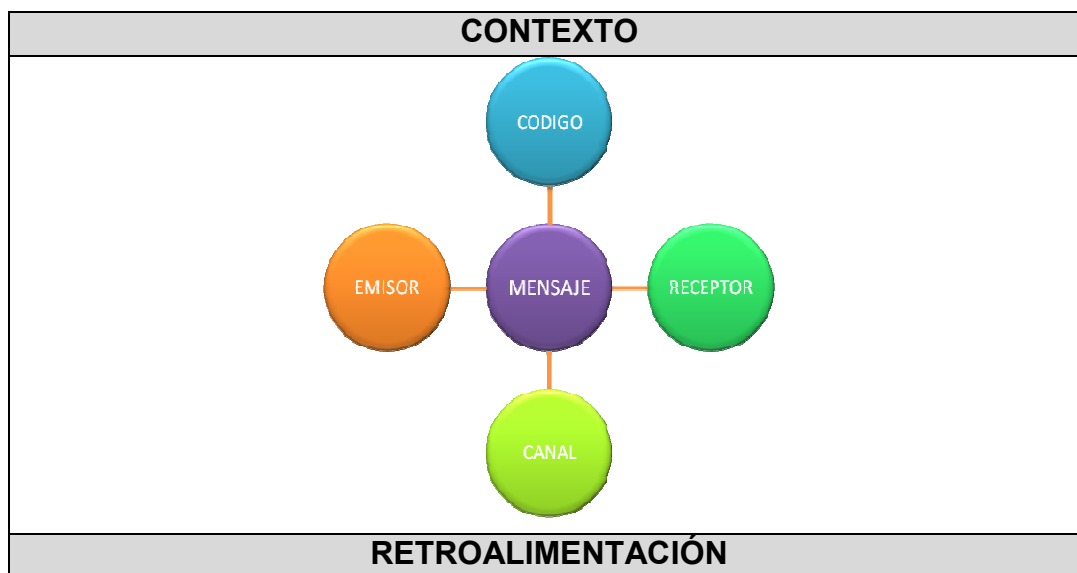
En el tema 7 estudiaremos los instrumentos específicos establecidos para la comunicación formal de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (las Oficinas de Información y Registro-OIR- o el Teléfono Único de Información –TUI: 012-, por ejemplo).

#### 1.4.2. La Comunicación informal

Es la comunicación que tiene lugar fuera de los canales establecidos por la Organización, empresa o institución.

La comunicación informal, por su parte, tiene las siguientes características:

- Es más rápida que la comunicación formal.
- En ocasiones puede ser muy eficaz sobre todo en asuntos que requieran rapidez.
- Lo negativo; se distorsiona más frecuentemente.
- Lo positivo; se produce una mayor frecuencia de retroalimentación que influye en la calidad de la comunicación.
- Sirve para aliviar la tensión de una persona o de un grupo.



## 2. Formas de comunicación

### 2.1. Lenguaje verbal y no verbal

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales.

En particular, entre los cometidos de la categoría profesional de Ordenanza se encuentra la atención y orientación inicial a los ciudadanos que se dirigen a la Administración en demanda de un servicio público. Dicha atención inicial puede prestarse bien personalmente (a la entrada o dentro de los distintos centros de trabajo) o bien telefónicamente (por medio de la correspondiente centralita telefónica).

Como ya hemos visto, en la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso. La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor. En todo caso, existen ciertas habilidades de comunicación que nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales y que estudiaremos posteriormente.

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

- **La comunicación verbal** se refiere a las palabras que utilizamos y expresamos.
- **La comunicación no verbal** hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como más importantes; el contacto visual, las miradas que se intercambian, los gestos faciales, los movimientos de los brazos o las manos, la postura corporal, la distancia física entre los interlocutores, la forma de vestir, etc.

**El lenguaje verbal va acompañado, en la mayoría de las ocasiones, de mensajes no verbales.** Estas dos formas de comunicación se complementan y hacen que alcancemos la comprensión del mensaje.

## 2.2. Formas de interacción entre el lenguaje verbal y no verbal

Cuando se está frente a otra persona, por ejemplo ante un ciudadano que demanda un servicio público, se debe tener en cuenta que nuestro lenguaje corporal está reafirmando o entorpeciendo la comunicación ya que estamos utilizando simultáneamente la comunicación no verbal y la comunicación verbal. Ambas formas de comunicación se dan en múltiples situaciones.

La comunicación no verbal es más que un simple sistema de señales emocionales y en realidad no puede separarse de la comunicación verbal. Ambas están estrechamente vinculadas entre sí, ya que cuando dos personas se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente en muchos niveles, conscientes e inconscientes, y para ello emplean la mayoría de los sentidos: la vista, el oído, el tacto y el olfato.

A continuación se incluyen las formas de interacción y algunos ejemplos:



FORMAS DE INTERACCIÓN	LENGUAJE VERBAL	LENGUAJE NO VERBAL
<b>Repetición.</b> El gesto repite la palabra.	"No"	Negar con la cabeza
<b>Contradicción.</b> El cuerpo y los gestos contradicen al mensaje verbal.	"Me gusta mucho..."	Sonreír cínicamente, gesto de desagrado.
<b>Sustitución.</b> La expresión corporal sustituye a la palabra.	----- (no existe)	Asentimiento con la cabeza, movimiento de avanzar para comunicar ¿puedo pasar?
<b>Refuerzo.</b> El mensaje corporal complementa al mensaje verbal.	"Quedan 2 minutos para terminar el examen"	Gesto con las manos de cantidad, señalando un reloj.
<b>Regulación.</b> El gesto regula la conversación.	"Ya..." "entiendo..."	Con una sonrisa, señalar con el brazo la situación referida.

La comunicación es, por tanto, mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, la mayor parte de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal.

Por ejemplo, un empleado público que recibe a una ciudadana y expresa verbalmente "*enseguida le atiende*", mientras su postura, mirada y atención están centradas en otra actividad, provocará una contradicción entre la palabra y el gesto que puede impedir o dificultar la comunicación.

### 2.3. Habilidades sociales y sus componentes

Las **habilidades sociales** son "*el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal, que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas*".

Así, para actuar de forma socialmente habilidosa **debemos tener en cuenta** lo siguiente:

- El contexto interpersonal; es decir, la situación en la que se produce la interacción o comunicación. La hora, el lugar, las personas que intervienen, etc.
- Los procesos de pensamiento de las partes que intervienen en la comunicación; lo que piensan, su aprendizaje previo, expectativas, etc.
- Los sentimientos, las emociones, las sensaciones físicas, etc., de cada parte de la comunicación.
- El grado en el que la comunicación cumple con su objetivo; grado de eficacia, de adaptación a la situación.
- El grado en el que respeta los sentimientos y deseos del comportamiento de los demás.

En las relaciones interpersonales, continuamente estamos interpretando los mensajes de la otra persona, y, a la vez, ponemos en juego una serie de elementos para transmitir el mensaje, pensamiento, sentimiento, etc., que queremos. Los **elementos o componentes de las habilidades sociales** son los siguientes:

- Elementos **no verbales**.
- Elementos **paraverbales** (los que acompañan al habla).
- Elementos **verbales**.

Aunque los tres son muy importantes, las investigaciones en el terreno de las habilidades sociales, han demostrado que los elementos no verbales y *paraverbales* (que conforman la comunicación no verbal) influyen a la hora de interpretar los mensajes en los demás de una forma decisiva.

Por su parte, los componentes verbales nos sirven para transmitir ideas, describir sentimientos, argumentar, razonar, debatir, etc.

### 2.3.1. Componentes no verbales de las habilidades sociales

#### ➤ **La expresión facial:**

Hay una frase en el refranero español que dice que *“la cara es el espejo del alma”*. Efectivamente, la expresión de la cara refleja las distintas emociones que una persona está experimentando en un momento determinado.

Podemos hablar de seis principales expresiones de las emociones: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira y asco.

Dichas expresiones se producen mediante la combinación de gestos de tres regiones de la cara, que son frente/cejas, los ojos/párpados y la boca/parte inferior de la cara. La expresión de estas emociones es universal y no difiere de una forma significativa en las distintas culturas.

En la mayoría de las ocasiones tanto la expresión de las emociones, como su interpretación, ocurren de una forma no consciente.

➤ **La mirada:**

Es uno de los elementos no verbales de mayor importancia. Además de servirnos de ella para expresarnos y comunicarnos, es el medio del que principalmente nos valemos para recoger los mensajes de las otras personas, constituyendo asimismo uno de los elementos principales de la escucha.

Con la mirada, expresamos actitudes, por ejemplo, el contacto directo de los ojos indica buena disposición y voluntad para la comunicación interpersonal, mientras que la falta continua de contacto ocular puede indicar retraimiento, evitación o respeto.

➤ **La sonrisa:**

La sonrisa constituye un elemento fundamental en la bienvenida y la despedida de las personas, además de transmitir aceptación y amabilidad con la persona a la que sonreímos. A todos nos gusta que nos atiendan o que nos reciban con una sonrisa.

➤ **La postura:**

La posición del cuerpo y de las extremidades refleja distintas actitudes.

El acercamiento, producido por la inclinación del cuerpo hacia su interlocutor, se interpreta como atención e interés, mientras que la retirada, se interpreta de forma negativa, como rechazo o repulsión.

Por otro lado, una postura contraída, puede reflejar abatimiento, mientras que la expansiva se puede interpretar si es muy extrema como arrogante o engreída.

➤ **Los gestos:**

Nos referimos principalmente a lo que hacemos con las manos. Tienen un contenido básicamente cultural, aceptado por los individuos de un mismo contexto sociocultural (decir adiós moviendo la mano, estrechar la mano, levantar el dedo índice, etc.).

Los movimientos de las manos en otras ocasiones actúan acompañando al mensaje verbal, reforzándolo (por ejemplo, cuando reñimos a alguien y le señalamos), y ayudan a la comprensión de los estados emocionales del otro.

La forma de realizarlos, rápida o lentamente, continuos o en momentos concretos, será la clave a partir de la que los demás sacarán conclusiones sobre nuestro estado emocional.

➤ **La distancia:**

Hay que tener en cuenta la distancia, según el tipo de situación en la que se da la relación interpersonal y la cultura a la que se pertenece.

Se habla de cuatro zonas según la distancia: Una zona íntima (15 a 45 centímetros), una zona personal (de 46 a 122 centímetros), una zona social (de 1,23 a 3,60 metros) y, finalmente una zona pública cuando la distancia es mayor de 3,6 metros. Como vemos la mayor o menor proximidad se establece con el tipo de relación planteada y el grado de aceptación de la misma, resultando inconvenientes distancias que no son admitidas por ambas partes.

➤ **Otros elementos no verbales:**

Existen otros elementos no verbales como la orientación del cuerpo, el contacto físico y la apariencia personal.

2.3.2. Componentes *paraverbales* de las habilidades sociales

Los componentes *paraverbales* o *paralingüísticos*, son aquellos, que se refieren al “*cómo se dicen las cosas*”. Pueden afectar totalmente al significado de lo que se dice.

Por ejemplo, un mismo mensaje se puede expresar con un volumen mayor o menor. La utilización de un distinto volumen puede hacer cambiar radicalmente el significado del mensaje, pese a que las palabras sean exactamente las mismas y únicamente se varíe el volumen.

➤ **El volumen:**

Su función primordial es que podamos ser escuchados. También permite enfatizar o reforzar algunas partes de lo que decimos y ayudarnos a transmitir nuestras emociones.

➤ **El tono y el timbre:**

El tono nos ayuda en el tipo de frase que expresamos; exclamación, interrogación, afirmación, etc.

El timbre se considera como el modo propio y característico de la voz de cada persona, de forma que hay voces cuyo timbre puede resultar poco agradable (voz de pito) y voces con timbres muy agradables (pensemos en algunos locutores de

radio, actores, etc.). Estos dos elementos, pueden influir en nosotros en la recepción de los mensajes.

➤ **La fluidez verbal:**

Se refiere a la forma en la que pronunciamos y emitimos las palabras, siendo correcto hacerlo sin vacilaciones, tartamudeos, etc. Si hay perturbaciones en la fluidez pueden causar la impresión de inseguridad, poco interés o ansiedad.

➤ **La velocidad:**

La cantidad de palabras que decimos en un tiempo determinado o la velocidad con la que hablamos, rápida o lentamente, influye en nuestro interlocutor, ya sea aburriéndolo, si hablamos demasiado lentos, o dificultándole la comprensión, si lo hacemos rápidamente. Bien usada, la velocidad nos puede ayudar en la calidad de nuestros mensajes.

➤ **Las pausas/Los silencios:**

Nos sirven para remarcar las partes de nuestros mensajes. Es muy importante controlar los tiempos que tardamos en empezar a hablar una vez que ha terminado de hacerlo nuestro interlocutor. No es bueno empezar a hablar antes de que nuestro interlocutor haya terminado de hacerlo.

➤ **Otros elementos *paraverbales*:**

Existen otros elementos *paraverbales* como la claridad y el tiempo de habla. Por ejemplo, "*Cuando alguien habla demasiado, sus palabras suenan sin oírse*".

Finalmente, es importante concluir que debe existir congruencia entre la comunicación verbal y la no verbal, entre lo que se dice y cómo se dice.

## 2.4. La percepción y sus distorsiones

### 2.4.1. La percepción

La percepción es el *proceso a través del cual las personas seleccionan, reciben, organizan e interpretan la información que reciben del ambiente en que se desenvuelven*. Así pues, mediante la percepción otorgamos significado a nuestro entorno.

Por medio de la percepción las personas procesan la información que reciben del entorno que les rodea, ya sea el ambiente físico o de otras personas. La percepción está muy ligada al proceso de atención. Una de sus principales características es que la atención es selectiva, conectada con nuestros intereses, opiniones, expectativas, creencias, etc., y con nuestra situación actual.

Sólo podemos prestar atención al mismo tiempo a muy pocas cosas. En cambio, nuestra vivencia (es decir, lo procesado por la atención que prestamos) se procesa como un todo. Esto es lo que sucede cuando unas pocas características de una persona hacen que no nos caiga bien o al contrario.

En la comunicación social prestamos atención sólo a parte de los mensajes que estamos recibiendo y las impresiones que nos formamos de los demás son globales. Esto tiene que ser así, ya que el conocimiento humano se abre camino entre infinidad de pequeños matices, particularidades, etc. Lo que se procesa o se percibe de la realidad es una “*construcción*”, no la realidad tal cual es.

Como esa construcción la hacemos individualmente, el problema que entraña la percepción es que **diferentes personas pueden percibir una misma situación de manera muy distinta**. Es muy importante tenerlo en cuenta en la atención al público, pues no debemos presuponer que la persona a la que atendemos tiene la misma percepción de la situación que nosotros.

#### 2.4.2. Las distorsiones en la percepción

Si reflexionáramos más sobre las limitaciones que tenemos las personas al percibir, antes de tomar una decisión que afecte a los demás o a la organización o incluso a nosotros mismos, y tratáramos de eliminar todas las posibles dificultades de percepción, podríamos ser más objetivos.

Las **distorsiones en la percepción más frecuentes** son:

- Los estereotipos.
- El efecto de halo (la generalización).
- La percepción selectiva.

##### ➤ **Los estereotipos:**

Para reducir la complejidad de estímulos del ambiente, a menudo tratamos de clasificar a las personas y los sucesos dentro de categorías ya conocidas.

Cuando juzgamos a alguien a partir de nuestra percepción del grupo al que pertenece o con el que lo asociamos, estamos utilizando un estereotipo. Estas generalizaciones pueden tener ventajas y desventajas; porque así como podemos simplificar el mundo complejo que nos rodea, podemos también ser injustos o caer en percepciones incorrectas o prejuiciar nuestra evaluación de la realidad.

Los estereotipos oscurecen las diferencias individuales. Cuando esto sucede en las percepciones que tenemos de los demás (ciudadanos, compañeros de trabajo, jefes, etc.) podemos caer en un juicio erróneo y equivocado de tales personas que condicionará nuestro comportamiento hacia ellas.

##### ➤ **El efecto de halo (Generalización):**

Sucede cuando el atributo de una persona o situación es usado para crear una impresión general del individuo o de la situación. La generalización es muy común en la vida diaria.

Cuando nos dejamos influir por un sólo rasgo personal para tener la impresión general de un individuo, estamos cometiendo un "*error de halo*". Este efecto hace que tengamos la tendencia a basarnos en una sola característica como la inteligencia, la limpieza, la apariencia, el estatus social, al hacer nuestro juicio sobre una persona. El efecto de halo tiende a oscurecer también las diferencias individuales.

➤ **La percepción selectiva:**

Las limitaciones de nuestra naturaleza humana, hacen imposible que asimilemos todos los estímulos y como no podemos observar todo lo que sucede alrededor de nosotros, seleccionamos aquello que destaca. De ahí que cualquier característica que se destaque en una persona, hecho u objeto incrementará la probabilidad de que se le perciba.

La percepción selectiva es la tendencia a escoger aquellos aspectos de una situación o persona que refuerzan o son consistentes con nuestras creencias, valores y necesidades.

## 2.5. Barreras a la comunicación

En la comunicación, al escuchar, tan importante como el oído resultan la mirada y el gesto, que animan a nuestro interlocutor a seguir hablando, porque se siente escuchado. Pero, a pesar de intentar comunicarnos poniendo toda nuestra atención, muchas veces no nos entendemos porque existen factores que, por una u otra razón, impiden que nos expliquemos bien o que escuchemos con atención.

Estas **barreras** pueden ser de dos tipos.

- **Externas**, que proceden de la situación o del entorno en el que estamos o de cómo nos comportamos físicamente.
- **Internas**, que son aquellos aspectos que están ligados a la actitud que tenemos cuando escuchamos.

Entre las **barreras externas** podemos destacar:

- El ruido: producido por el equipamiento (impresoras, fotocopadoras, fax...), teléfono, otras personas hablando dentro o fuera de la sala, la radio, etc.
- La lejanía con el interlocutor.

- Las distracciones visuales: ventanas grandes a la calle u orientadas a lugares transitados, personas que pasan al lado, área de trabajo llena de cosas, etc.
- Las interrupciones: conversaciones, visitas o llamadas telefónicas inesperadas.
- La apariencia del que habla: cuidado personal, estilo del pelo, vestuario, etc.
- Los gestos del que habla: tics nerviosos, gesticulación “dramática”, excesivos gestos faciales, etc.
- Culturales: como la diferente formación o cultura, el uso de palabras técnicas o específicas del lenguaje (*administrativo*, en nuestro caso), el desconocimiento del idioma...

Por su parte, son **barreras internas**, por ejemplo:

- El estado de ánimo.
- Tener ansiedad.
- Estar pensando en nosotros mismos (en “*nuestras cosas*”).
- Mantener la mente cerrada.
- Sentir pereza de escuchar.
- Tener sentimientos de superioridad.
- La falta de interés.
- Las creencias y aptitudes.

### 3. Comunicación eficaz: la escucha activa

#### 3.1. Definición y ventajas de la escucha activa

##### 3.1.1. La escucha activa

En el trato con la ciudadanía escuchar activamente resulta especialmente importante, ya que sólo así podremos atenderla adecuadamente.

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación pero frecuentemente nos olvidamos de ellos. Una de las estrategias que podemos emplear es **la escucha activa**.

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **saber escuchar**. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye.



La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

Entre el oír y el escuchar existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.

La **escucha efectiva** tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la **habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo**. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Normalmente escuchamos a los demás por muchos motivos, pero la escucha activa real no es simplemente prestarles atención para ver qué es lo que dicen. Significa también ser “sensible” hacia la otra persona, adoptar una actitud “empática”, es decir, intentar “comprenderle” y no solamente entender sus palabras. Así, **la clave de la escucha activa es la empatía**.

### 3.1.2. Ventajas de la escucha activa

A continuación enumeramos algunas ventajas de la escucha activa:

- Implica que los demás sentirán la tranquilidad que les da el tratar con una persona que comprende sus percepciones, preocupaciones e intereses, y será más probable que nos escuchen también, que podamos experimentar los mismos sentimientos de tranquilidad y que nuestras opiniones sean tenidas en cuenta.
- Nos ayuda a tener un mayor conocimiento del emisor, de su estado anímico, de sus sentimientos, de sus argumentos y estrategias.
- El emisor percibe nuestro interés ante sus demandas, ideas, opiniones, con lo que facilitamos su cooperación y ayudamos, en caso de discrepancias, a un acercamiento de nuestras posiciones.
- Disminuye la ansiedad en el emisor, al dejar que se exprese con libertad durante un cierto tiempo y en el caso de quejas, reclamaciones, etc., escuchar activamente contribuye a reducir la tensión del momento.
- Nos permite dar información a nuestro interlocutor de que le estamos escuchando y le estimulamos a continuar comunicándose.
- Nos permite disponer de mayor tiempo para responder, para pensar las posibles respuestas y valorar las distintas opciones que tengamos.

Como podemos ver, la escucha activa no tiene en cuenta solo la escucha de los contenidos que el otro nos transmite sino, sobre todo, las emociones y sentimientos que está poniendo en juego cuando nos transmite algo. Esto supone comprender de una manera integral el conjunto de emociones, motivaciones y sentimientos que acompaña el mensaje del interlocutor.

### 3.2. Como desarrollar la escucha activa. Habilidades para la escucha activa

Básicamente, para que la escucha sea efectiva debemos:

- Centrarnos en la conversación; prestando toda la atención a quien nos habla y evitando distracciones.
- Capturar el mensaje; comprendiendo el mensaje de forma completa y fiel.
- Ayudar a quien habla; escuchando a quién nos habla de la manera que a nosotros nos gustaría ser escuchados.

La escucha activa requiere determinadas **destrezas o habilidades** que, si se trabajan, nos pueden ayudar a comunicarnos de una forma más efectiva. Algunas de esas destrezas son las siguientes:

- **Tener disposición** (psicológica, verbal y física): debemos prepararnos interiormente para escuchar. Observar al otro; identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

Pero también se debe expresar al otro que se le escucha con comunicación verbal (“*ya veo*”..., “*uh*”,... etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

- **Mostrar empatía:** consiste en ser capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud se pueden usar frases como: “*entiendo...*”
- **Parafrasear:** significa verificar o decir con propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.
- **Transmitir interés por la conversación.**
- **Resumir:** así informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.

Expresiones de resumen serían:

*"Si no le he entendido mal..."*  
*"O sea, que lo que me está usted diciendo es..."*  
*"A ver si le he entendido bien...."*

Expresiones de aclaración serían:

"¿Es correcto?"

"¿Estoy en lo cierto?"

### 3.3. Elementos a evitar en la escucha activa

Para conseguir que la escucha sea efectiva **no debemos**:

- Distraernos; porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- Interrumpir al que habla.
- Juzgar.
- Ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- Rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "*no se preocupe, eso no es nada*".
- Contar "*nuestra propia historia*" cuando el otro necesita hablar.
- Contraargumentar.

Además debemos evitar el "*síndrome del experto*"; es decir, tener las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

### 3.4. La comunicación eficaz en la Administración pública

La Administración pública debe ofrecer eficacia, transparencia, participación ciudadana y acercamiento a la ciudadanía. Los ciudadanos y ciudadanas deben ser tenidos en cuenta en la actuación diaria de todas las Administraciones públicas.

Cualquier Administración debe considerar al ciudadano como centro y eje de la actividad pública. Ya hemos visto en los temas anteriores que la razón de ser de cualquier Administración es el servicio a la ciudadanía. Los servicios que presta están dirigidos a ellos y deben prestarse de acuerdo con unos niveles mínimos de calidad, independientemente del servicio público que se demande (sanidad, educación, etc.). Por lo tanto, debemos tener en cuenta la **posición del ciudadano o ciudadana cuando se acerca a la Administración**:

- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es una persona con sentimientos y emociones y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestra actividad diaria y no alguien ajeno a la misma.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos, dudas, petición de información...

- Es merecedora del trato más cordial y atento que le podamos brindar.
- Es alguien a quien debemos atender y no alguien con quien discutir o confrontar.

Por último, en la **atención al público**, podemos resumir las siguientes **normas básicas**:

- **Cortesía:** el ciudadano desea siempre ser bien recibido y quiere percibir que uno le es útil.
- **Atención rápida:** a nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. No obstante, si llega un ciudadano y estamos ocupados, podemos dirigirnos a él de forma sonriente y decir: "*estaré con usted en un momento*".

No obstante, la atención rápida no debe afectar a la calidad de la atención.

- **Atención personal:** nos agrada y nos hace sentir "importantes" la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número.
- **Información completa:** el ciudadano espera recibir una información completa de los empleados encargados de brindar un servicio.
- **Cordialidad:** el trato "comercial" con el ciudadano no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

De la Carta de los Derechos del Ciudadano de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, aprobada por *Decreto 30/1999, de 30 de marzo*, se deduce la enorme importancia de establecer con la persona usuaria de los servicios públicos una comunicación eficaz.