# Tema 37 - Atención a la ciudadanía: Comunicación oral. Comunicación y atención en persona y por teléfono: avisos, información, peticiones, acompañamiento, desvío de llamadas, etc. Criterios generales. La comunicación no verbal.

*Fuente: Temario de Administrativos del Gobierno Vasco — Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP).*

## 1. LA COMUNICACIÓN ORAL

La comunicación oral es el intercambio de ideas entre dos o más personas mediante el lenguaje hablado. Los participantes reciben el nombre de interlocutores.

- Comunicación presencial: los interlocutores están presentes.
- Comunicación no presencial: los interlocutores están separados.

### 1.1. Características de la comunicación oral

| Característica | Qué recordar |
|---|---|
| Efímera | El mensaje desaparece cuando dejan de escucharse los sonidos. Por ello, en contextos formales administrativos se recurre también a la escritura (certificaciones, actas, etc.). |
| Basada en la voz | Depende del aparato fonador y del sistema auditivo; son importantes tono, volumen y velocidad. |
| Inmediata | Se produce en tiempo real y permite una respuesta y retroalimentación inmediatas. |
| Apoyada por recursos no verbales | Gestos, postura, mirada, tono de voz y aspecto exterior complementan el mensaje. |
| Diversa | Permite expresar emociones y refleja modismos, tendencias y características del hablante. |
| Bidireccional | En el diálogo los interlocutores intercambian los papeles de emisor y receptor. |
| Espontánea / improvisada | Es menos planificada que la escrita y no permite revisar lo dicho antes de emitirlo. |

### 1.2. Consejos para mejorar la expresión oral

- Utilizar una sintaxis simple y organizar las ideas antes de responder.
- Dar primero la información más importante y después la complementaria.



Baskito

- Usar listas cuando faciliten la comprensión.
- Guiar al oyente mediante conectores: «en primer lugar», «en segundo lugar», «por último», «además», «asimismo»…
- Especificar quién realiza la acción y utilizar preferentemente estructuras activas.
- Hacer partícipe a la ciudadanía: usar formas personales, preguntas y referencias a conocimientos o cuestiones ya tratadas.
- Enfatizar lo importante mediante repetición, preguntas, marcadores («es importante», «no olvide…») y modulación de la voz.
- Ofrecer ejemplos y comparaciones.
- Priorizar las oraciones afirmativas sobre las negativas.
- Cuando aparezca un término técnico, explicarlo mediante una palabra común, paráfrasis o reformulación.
- Evitar tecnicismos innecesarios y señalar dónde encontrar información complementaria.

### Cortesía y corrección lingüística

- Preferir fórmulas condicionales o el imperfecto de cortesía frente a imperativos que puedan sonar bruscos: «¿Sería tan amable de…?», «¿Podría…?», «Quería saber si…».
- Pronunciar correctamente el imperativo plural: hablad, temed, insistid; en pronominales: concentraos, entreteneos, presentaos.
- Evitar errores habituales de pronunciación y abreviaciones poco comunes.
- En euskera, el IVAP recoge diversos recursos para expresar obligaciones, recomendaciones y prohibiciones; lo importante es adaptar la forma al grado de obligación o recomendación.

## 2. COMUNICACIÓN ORAL VS. COMUNICACIÓN ESCRITA

No deben utilizarse del mismo modo. La comunicación oral ofrece mayor capacidad de adaptación inmediata, mientras que la escrita exige una planificación previa y deja constancia del contenido.

| Aspecto | Oral | Escrita |
|---|---|---|
| Feedback | Más posibilidades de respuesta inmediata y de interpretar necesidades emocionales. | Feedback más limitado. |
| Improvisación | Posible; permite adaptar el discurso al momento. | Mucho menor; el texto tiene un recorrido cerrado. |
| Planificación | Necesaria, pero permite cierta espontaneidad. | Fundamental antes de finalizar el texto. |



Baskito

| | | |
|---|---|---|
| Errores | Se corrigen en el momento. | El texto puede revisarse y corregirse antes de su emisión. |
| Registro | Puede adaptarse durante la exposición. | Debe decidirse antes de terminar la redacción. |
| Recursos expresivos | Voz, tono, volumen, gestos, mirada, postura, etc. | Palabras, puntuación, ortografía, estructura y diseño. |
| Contexto | Se perciben más fácilmente matices y actitudes. | Debe compensarse mediante mayor precisión, explicaciones y recursos visuales. |
| Permanencia | En principio, efímera. | Deja constancia y permite consulta posterior. |

### Idea clave

En la comunicación oral hay que cuidar especialmente la voz, la escucha, la adaptación inmediata y la comunicación no verbal. En la escrita, la planificación, la precisión, la estructura y la posibilidad de revisión adquieren mayor importancia.

## 3. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Es la transmisión de mensajes mediante signos no lingüísticos: gestos, movimientos, contacto visual, timbre de voz, posturas, proximidad corporal y también silencios. El sistema verbal y el no verbal se complementan.

### 3.1. Características

- Mantiene normalmente una relación de interdependencia con la comunicación verbal y debe ser coherente con ella.
- Puede comunicar de forma intencionada o sin que la persona sea consciente de ello.
- Los signos no verbales son plurifuncionales: deben interpretarse dentro del contexto y junto con el resto de signos.
- Varían según la situación y las características sociales de las personas.
- Es inevitable: incluso el silencio comunica.

### 3.2. Tipos de comunicación no verbal

| **Tipo** | **Qué estudia** |
|---|---|
| Kinésica | Movimientos corporales: gestos, expresión facial, mirada y postura. |
| Proxémica | Espacio y distancia que mantienen las personas durante la comunicación. |



Baskito

| | |
|---|---|
| Paralingüística | Aspectos no semánticos de la voz: tono, ritmo, volumen, timbre y silencios. |

### 3.2.1. Kinésica

- Gestos: movimientos de cara, manos, brazos, piernas, cabeza y cuerpo; transmiten estado de ánimo o valoración.
- Mirada: complementa la información verbal e indica atención y escucha.
- Expresión facial: ojos y boca transmiten sentimientos y actitudes.
- Postura: refleja, entre otros aspectos, tensión o relajación y el grado de atención.

#### Tipos de mirada

- Laboral o profesional: propia del trabajo; la mirada no debería caer por debajo del nivel de los ojos del interlocutor.
- Social: la mirada cae por debajo de los ojos del interlocutor.
- Íntima: los ojos recorren de arriba abajo el cuerpo del interlocutor.

### 3.2.2. Proxémica: distancias interpersonales

| **Distancia** | **Medida** | **Uso principal** |
|---|---|---|
| Íntima | 14–45 cm | Conversación íntima; normalmente reservada a familiares o amistades íntimas. |
| Personal | 45–120 cm | Personas conocidas; encuentros personales y también conversaciones de trabajo. |
| Social | 120–360 cm | Conversaciones formales, encuentros impersonales o con desconocidos. |
| Pública | Más de 360 cm | Discursos, conferencias y comunicación dirigida a grupos. |

### 3.2.3. Paralingüística

| **Elemento** | **Definición / clave** |
|---|---|
| Tono | Relaciona sentimiento y expresión; ayuda a transmitir la intención. |
| Ritmo | Velocidad o fluidez del habla. El IVAP señala como ritmo comprensible entre 100 y 150 palabras por minuto. |
| Volumen | Intensidad de la voz; permite enfatizar y regular la comunicación. |
| Timbre | Registro o textura que permite distinguir la voz de una persona. |



Baskito

| | |
|---|---|
| Pausa | Parada de entre 0 y 1 segundo. |
| Silencio | Ausencia de habla durante más de 1 segundo. |

# 4. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

- Sustituir el mensaje verbal: señalar algo sin decirlo.
- Repetir, confirmar o reforzar el contenido verbal.
- Contradecir el mensaje verbal cuando los signos no verbales no son congruentes con lo que se dice.
- Debilitar el contenido o la importancia del mensaje verbal.
- Camuflar el verdadero sentido del mensaje mediante entonación, velocidad u otros recursos.
- Regular la interacción: pausas, asentimientos, cambios de tono y gestos ayudan a mantener la conversación.
- Subsanar deficiencias verbales momentáneas, por ejemplo mediante «mmm» o «ehh» mientras se busca una expresión.

## 4.1. Recomendaciones para un uso adecuado

- Mantener una mirada franca y directa: ni esquiva ni desafiante.
- Evitar carraspeos, bostezos, distracciones, golpeteo de dedos, resoplidos y otros mensajes negativos.
- Controlar gestos faciales y postura corporal.
- Acompañar la escucha con sonrisa o asentimientos cuando resulte adecuado, transmitiendo empatía.
- Utilizar un tono de voz adecuado; una voz excesivamente baja o crispada dificulta la comunicación.
- Recordar que la comunicación no verbal puede transmitir estados emocionales sin intención consciente.

### Aplicación en la Administración

En la atención directa a la ciudadanía, el personal debe controlar su comunicación no verbal para no transmitir desinterés, nerviosismo, impaciencia o rechazo, y debe ser capaz de interpretar las señales de la persona interlocutora.



Baskito

# 5. ATENCIÓN PRESENCIAL

La atención presencial implica una comunicación inmediata entre ciudadanía y Administración, en la que intervienen simultáneamente comunicación verbal y no verbal.

## 5.1. Las 4 fases de la atención presencial

| Fase | Actuaciones esenciales |
|---|---|
| 1. Contacto inicial / acogida | Generar una primera impresión positiva; estar disponible y accesible; identificarse cuando sea oportuno; ofrecer ayuda a personas desorientadas; cuidar imagen, puesto de trabajo y contacto visual. |
| 2. Identificación de la necesidad | Averiguar exactamente qué solicita la persona; formular preguntas; fomentar el diálogo; resumir lo entendido y pedir confirmación. |
| 3. Gestión de la necesidad | Resolver mediante orientación, tramitación o derivación. Explicar pasos, alternativas, unidades intervinientes y tiempos cuando proceda. |
| 4. Cierre | Comprobar que no quedan cuestiones pendientes y dejar claro qué se ha resuelto, qué queda pendiente y qué debe hacer la persona a continuación. |

## 5.2. Gestión de la necesidad

### Orientación

- Si el centro no puede solucionar la petición, informar de forma sencilla de quién y dónde puede resolverla.
- No responder simplemente «no lo sé» o «no puedo ayudarle».

### Tramitación

- Reflexionar antes de responder.
- Personalizar la solución.
- Explicar la solución, sus pasos y el motivo de las actuaciones.
- Comprobar que la explicación se ha entendido.

### Derivación

- Explicar las alternativas, el proceso, las unidades intervinientes y los tiempos aproximados.
- Transmitir compromiso e implicación.
- Si la persona debe acudir a otro compañero, acompañarla y presentarla personalmente cuando sea posible.



Baskito

- Si no es posible acompañarla, poner al compañero en antecedentes por teléfono para evitar que la ciudadanía tenga que repetir la explicación.

### 5.3. Aspectos críticos

- Trato equitativo.
- Profesionalidad y competencia.
- Confianza y seguridad.
- Eficiencia y agilidad.

## 6. ACTITUDES Y DESTREZAS EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL

### 6.1. Comunicación no verbal

- Mirada directa: manifiesta interés y atención.
- Gestos y expresión: transmitir tranquilidad, confianza, seguridad e interés.
- Postura: correcta y orientada a la escucha; evitar estar tirado en la silla, sobre el mostrador o con los brazos cruzados.
- Proximidad corporal: adecuada a la situación.
- Tono y volumen: conversación correcta y sosegada; modular la voz y utilizar pausas.
- Retroalimentación: gestos afirmativos y señales de seguimiento para demostrar que se escucha.

### 6.2. Comunicación verbal

- Lenguaje adecuado al interlocutor; evitar la jerga administrativa.
- Tono cercano, correcto y profesional, sin caer en lo excesivamente coloquial ni excesivamente formal.
- Si hay que realizar otra tarea durante la atención —consultar una base de datos, buscar un impreso, realizar una llamada—, explicarlo para evitar desconcierto.
- Utilizar lenguaje positivo y evitar expresiones que parezcan acusaciones, amenazas o exigencias.
- Mantener fluidez y claridad y transmitir seguridad.
- Asegurar coherencia entre comunicación verbal y no verbal.
- Mostrar empatía mediante expresiones de comprensión y reformulación.
- No interrumpir. Si la intervención es muy larga, resumir las cuestiones principales y responder a ellas.



Baskito

- Como regla inicial, utilizar «usted» con cualquier usuario, independientemente de edad, categoría o condición social; el IVAP contempla el «tú» con jóvenes según las circunstancias.

### 6.3. Escucha activa

- Concentrarse en lo que realmente dice la persona, no en lo que creemos que va a decir.
- El centro de atención debe ser la ciudadanía, no la cola, el reloj, el ordenador o los compañeros.
- Pedir aclaraciones cuando sea necesario.
- Repetir o resumir lo esencial para comprobar la comprensión.
- Mantener mente abierta y actitud positiva.
- No anticipar el problema ni pensar «ya sé lo que me va a decir».
- Ser amable y demostrarlo.
- Identificar las dificultades concretas del caso.
- Dar la información necesaria y evitar información no solicitada que pueda generar confusión.

### 6.4. Asertividad

Es la capacidad de expresar de forma directa lo que se piensa, desea u opina respetando las opiniones de los demás. Permite manifestarse sin provocar agresividad, rechazo o huida y ayuda a aceptar y canalizar las críticas como aportaciones para mejorar profesionalmente.

## 7. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

Es una comunicación inmediata que, a diferencia de la atención presencial, utiliza únicamente la voz como canal. Por ello adquieren especial importancia el tono, el volumen, la velocidad y la forma de comunicar.

### 7.1. Técnicas para mejorar la comunicación telefónica

- Tener el teléfono accesible y adoptar una postura cómoda.
- Disponer cerca de los documentos y materiales necesarios.
- Evitar ambientes ruidosos.
- Contestar lo antes posible: el IVAP recomienda hacerlo antes del tercer tono.
- No mantener a la persona en espera durante mucho tiempo: como máximo, 30 segundos.
- Dejar otras tareas y concentrarse en la llamada.
- Tener cuidado con conversaciones o palabras que no deban ser oídas: tapar el auricular puede no ser suficiente.



Baskito

- Mantener cortesía y tratar de «usted», salvo que la persona indique lo contrario.
- Cuidar especialmente tono, volumen y velocidad.

### La voz por teléfono

| Elemento | Recomendación |
|---|---|
| Tono | Adecuado a la conversación, vocalizando y a una velocidad menor que en la atención presencial. Debe transmitir amabilidad, simpatía, seguridad y confianza. |
| Sonrisa telefónica | El tono debe reflejar amabilidad y simpatía aunque no exista contacto visual. |
| Volumen | Ni demasiado alto —puede transmitir prepotencia/agresividad— ni demasiado bajo —puede transmitir inseguridad/timidez—. |
| Velocidad | Ni demasiado rápida ni demasiado lenta. Introducir una pausa antes de información importante ayuda a focalizar la atención. |

## 7.2. Escucha activa por teléfono

- Escuchar sin interrumpir.
- Utilizar expresiones de seguimiento como «sí», «claro» o «ya entiendo».
- No entrar en la dinámica negativa de una persona reticente o que protesta.
- Usar lenguaje común y fácil de entender.
- Evitar exceso de tecnicismos y exceso de coloquialismos.
- Evitar coletillas como «vale», «ehh» y respuestas permanentes con monosílabos.
- Ser positivo y concreto.

# 8. FASES DE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

| Fase | Contenido |
|---|---|
| 1. Presentación | Identificar la organización o unidad administrativa, identificarse personalmente, saludar cordialmente y ofrecer ayuda. |
| 2. Escucha e identificación de la necesidad | Escuchar, adaptar el vocabulario al nivel del interlocutor, confirmar lo entendido e indagar cuando exista duda. |
| 3. Respuesta | Ofrecer la información de forma clara y adaptada. Puede ser inmediata, mediante anotación y llamada posterior, o derivada. |
| 4. Despedida y cierre | Asegurar antes de colgar que la consulta está resuelta o encaminada; despedirse cordialmente, agradecer el contacto y |



Baskito

| | |
|---|---|
| | facilitar una nueva comunicación cuando proceda. |

### 8.1. Confirmación e indagación

#### Confirmación

- Sintetizar o reformular brevemente la pregunta para demostrar que se ha comprendido.
- Ejemplos de estructura: «Si no he entendido mal…» / «Ya entiendo, usted quiere decir…».

#### Indagación

- Si existen dudas, preguntar hasta comprender perfectamente el problema.
- Utilizar preguntas concretas para obtener la información necesaria.

### 8.2. Tipos de respuesta

- Respuesta inmediata: información concreta, concisa, clara y adaptada.
- Anotación y llamada posterior: se toma nota cuando hace falta realizar un trámite o consulta interna y se devuelve la llamada.
- Respuesta derivada: se facilita el contacto con la unidad o persona que puede resolver la cuestión y, si es posible, se transfiere directamente la llamada.

### 8.3. Cierre

- Antes de finalizar, comprobar que la consulta ha quedado resuelta o correctamente encaminada.
- Cuando sea posible, despedirse usando el nombre del interlocutor.
- Agradecer que haya utilizado el servicio.
- Invitarle a volver a contactar cuando lo necesite.

## 9. AVISOS Y TRANSFERENCIAS DE LLAMADAS

### 9.1. Cuando la persona solicitada no está

- No dar explicaciones sobre por qué está ausente ni sobre cuánto tiempo lleva fuera.
- Preguntar si podemos ayudarle.
- Si no podemos, preguntar si desea esperar para intentar localizar a la persona.
- Si no es posible, tomar nota de la llamada y del motivo y trasladarlo a la persona destinataria.



Baskito

- Una fórmula correcta es: «No está en estos momentos».

## 9.2. Cuando se necesita información que no podemos proporcionar

- Explicar antes de poner en espera que necesitamos buscar la información o transferir la llamada.
- Preguntar si está dispuesto a esperar.
- Ofrecer alternativas: llamar posteriormente cuando dispongamos de la información o que vuelva a llamar en un plazo prudencial.

## 9.3. Cuando solicita hablar con otra persona

- Comprobar primero si es posible comunicarle con la persona solicitada.
- Pedir la identificación del interlocutor de forma cortés.
- Informar de que se va a transferir la llamada.
- Al pasar la llamada, comunicar al nuevo interlocutor quién llama y para qué, evitando que la ciudadanía tenga que repetir la información.

### Si la persona solicitada está ocupada

- Informar de la demora.
- Preguntar si desea esperar.
- Ofrecer que llame más tarde o que le devolvamos la llamada cuando esté disponible.
- Mostrar comprensión, ofrecer ayuda y anotar el mensaje.

### Si la persona solicitada no está presente

- Informar de forma cortés de que en ese momento no puede atender.
- Preguntar si podemos ayudar en algo.
- Anotar el mensaje en el impreso habilitado.

## 9.4. Datos que debe contener un mensaje telefónico

| **Dato** | **Debe anotarse** |
|---|---|
| Fecha y hora | Sí |
| Comunicante | Nombre, cargo y empresa/institución |
| Contacto | Teléfono, correo electrónico u otro medio |
| Mensaje | Resumen de lo comunicado |



Baskito

# 10. ESQUEMA FINAL DE MEMORIZACIÓN

## Comunicación oral

- EFÍMERA + INMEDIATA + BIDIRECCIONAL + ESPONTÁNEA + APOYADA EN LO NO VERBAL.

## Comunicación no verbal

- KINÉSICA = gestos + mirada + expresión facial + postura.
- PROXÉMICA = distancias: íntima 14–45 cm; personal 45–120; social 120–360; pública >360.
- PARALINGÜÍSTICA = tono + ritmo + volumen + timbre + silencios.
- Ritmo recomendado por el IVAP: 100–150 palabras/minuto.

## Atención presencial: 4 fases

- 1. ACOGIDA → primera impresión, accesibilidad, ayuda.
- 2. IDENTIFICACIÓN → preguntas, comprensión y confirmación.
- 3. GESTIÓN → orientación / tramitación / derivación.
- 4. CIERRE → qué se ha resuelto y qué queda por hacer.

## Atención telefónica: 4 fases

- 1. PRESENTACIÓN → organización + identidad + saludo + ayuda.
- 2. ESCUCHA/IDENTIFICACIÓN → confirmar + indagar.
- 3. RESPUESTA → inmediata / anotación y llamada posterior / derivada.
- 4. CIERRE → asegurar resolución o encauzamiento + despedida.

## Cifras y datos que conviene recordar

| Dato | Valor |
|---|---|
| Ritmo de habla recomendado | 100–150 palabras por minuto |
| Distancia íntima | 14–45 cm |
| Distancia personal | 45–120 cm |
| Distancia social | 120–360 cm |
| Distancia pública | Más de 360 cm |
| Respuesta telefónica | Preferentemente antes del tercer tono |
| Tiempo máximo recomendado en espera | 30 segundos |
| Pausa | 0–1 segundo |
| Silencio | Más de 1 segundo |

## Regla general del tema

El objetivo de la atención administrativa es que la persona sea escuchada, comprendida y atendida de forma clara, profesional, equitativa, ágil y empática.



Baskito

La comunicación verbal y no verbal deben ser coherentes y estar adaptadas a las necesidades del interlocutor.

*Síntesis elaborada exclusivamente a partir del Tema 27 del material del IVAP aportado: «Comunicación oral. Comunicación y atención en persona y por teléfono: avisos, información, peticiones, acompañamiento…».*



Baskito