



GOBIERNO
DE ESPAÑA

INFORMACIÓN Y ATENCIÓN MULTICANAL AL CIUDADANO



ÍNDICE

ÍNDICE	2
ASPECTOS JURÍDICOS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	3
LEY 39/2015, DE 1 DE OCTUBRE, DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.	3
Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano.....	7
Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado	9
LEY 40/2015, DE 1 DE OCTUBRE, DE RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO	11
LOS PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO.....	12
Evolución histórica del Gobierno Abierto	12
EL PORTAL DE LA TRANSPARENCIA COMO ELEMENTO DE RELACIÓN DE LOS CIUDADANOS CON LA ADMINISTRACIÓN	19
LEY 19/2013, DE 9 DE DICIEMBRE, DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO.....	19
LA IMAGEN DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL CIUDADANO	21
LA IMAGEN DE LA ADMINISTRACIÓN	21
LA RECEPTIVIDAD.....	22
LA CALIDAD Y LA EFICACIA EN LA ATENCION AL CIUDADANO-CLIENTE	23
LAS CARTAS DE SERVICIOS Y LOS PREMIOS A LA CALIDAD	25
PERFIL DEL INFORMADOR	26
ACTITUDES Y APTITUDES	26
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	31
ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	32
LA EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN	33
LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	34
LAS HERRAMIENTAS PARA MINIMIZAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	36
LA COMUNICACIÓN NO VERBAL: EL LENGUAJE CORPORAL	39
TIPOS DE INFORMACIÓN	44
CANAL PRESENCIAL.....	44
CANAL TELEFÓNICO.....	46
CANAL ESCRITO Y EL LENGUAJE ADMINISTRATIVO.....	50
CANAL TELEMÁTICO	53
QUEJAS, SUGERENCIAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	54
EL TRATAMIENTO DE CONFLICTOS.....	54
LA ASERTIVIDAD.....	57
LOS DERECHOS ASERTIVOS.....	59
LAS TÉCNICAS ASERTIVAS	60

ASPECTOS JURÍDICOS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

Antes de pasar a analizar los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con las administraciones públicas recogidos en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, conviene hacer algunas aclaraciones, relacionadas con la información administrativa, recogidas en la propia ley, como son: la capacidad de obrar ante las Administraciones Públicas, el concepto de interesado y la representación.

En cuanto a la **capacidad de obrar** que tienen los ciudadanos ante las Administraciones Públicas, tienen capacidad de obrar además de las personas que tengan tal capacidad con arreglo a las normas civiles, los menores de edad en defensa de sus intereses, a no ser que hayan sido incapacitados expresamente. La ley 39/2015 incluye en las personas jurídicas, a los grupos de afectados, a las uniones y entidades sin personalidad jurídica y a los patrimonios independientes o autónomos.

Tienen la **condición de interesado** en el procedimiento administrativo quienes lo promueven como titulares de derechos, quienes no lo promueven y tienen derechos, los que la resolución les afecte y se personen en el procedimiento, en tanto no haya recaído resolución definitiva, las asociaciones que tengan intereses y los que cuando la condición de interesado se derivase de alguna relación jurídica transmisible.

La **representación** para formular solicitudes, establecedor recursos, desistir de acciones y renunciar a derechos deberá acreditarse la representación, aunque la falta de acreditación no impide que se tenga por realizado el acto de que se trate siempre que se subsane el defecto. Para los actos de mero trámite se presume la representación.

La Ley 39/2015, en materia de representación, permite la representación electrónica, introduce la representación “apud acta”, que es un acto jurídico a través del cual se otorga al representante la facultad para que realice todos los actos necesarios en el procedimiento administrativo en representación de su cliente. Se necesita comparecencia y ésta puede ser presencial o electrónica en sede electrónica. También se permite la representación previa inscripción en el registro electrónico de apoderamientos, que tiene que haber en las Administraciones Públicas.

LEY 39/2015, DE 1 DE OCTUBRE, DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Novedades de la Ley 39/2015:

En materia de representación, los interesados con capacidad de obrar podrán actuar por medio de representante, entendiéndose con éste las actuaciones administrativas, salvo manifestación expresa en contra del interesado. La representación podrá

acreditarse mediante cualquier medio válido en Derecho que deje constancia fidedigna de su existencia. A estos efectos, se entenderá acreditada la representación realizada mediante apoderamiento apud acta efectuado por comparecencia personal o comparecencia electrónica en la correspondiente sede electrónica, o a través de la acreditación de su inscripción en el registro electrónico de apoderamientos de la Administración Pública competente (art. 5.1 y 4 LPA).

Se reafirma la figura de la representación en el procedimiento y de forma particular se potencia la llamada “representación electrónica”, la cual en realidad es otro modo de que las personas que no son usuarios hábiles de la administración electrónica la utilicen. El citado apoderamiento apud acta se otorgará mediante comparecencia electrónica en la correspondiente sede electrónica haciendo uso de los sistemas de firma electrónica previstos en la Ley, o bien mediante comparecencia personal en las oficinas de asistencia en materia de registros.

Se incluyen nuevos medios para acreditarla en el ámbito exclusivo de las Administraciones Públicas, no solo el apoderamiento apud acta, presencial o electrónico, sino también la acreditación de su previa inscripción en el registro electrónico de apoderamientos de la Administración Pública u Organismo competente. En este sentido se dispone la obligación de cada Administración Pública de contar con un registro electrónico de apoderamientos (art. 6 LPA), pudiendo las Administraciones territoriales en aplicación del principio de eficiencia, adherirse al del Estado.

En cuanto a la **información particular** reconoce el derecho a conocer en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que se tenga la condición de interesado y también se tiene el derecho a identificar a las autoridades y al personal al servicio de las Administraciones Públicas bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos (este último derecho es una innovación en nuestro ordenamiento).

Con relación a la **información general** se reconoce el derecho a obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar, nos estamos refiriendo al derecho a ser informado sobre el derecho aplicable a su pretensión.

Distingue entre derechos de las personas y derechos de los interesados en el procedimiento administrativo.

Artículo 13 LPA (“Derechos de las personas en sus relaciones con las Administraciones Públicas”):

Quienes de conformidad con el artículo 3, tienen capacidad de obrar ante las Administraciones Públicas, son titulares, en sus relaciones con ellas, de los siguientes derechos:

- a. A comunicarse con las Administraciones Públicas a través de un Punto de Acceso General electrónico de la Administración.
- b. A ser asistidos en el uso de medios electrónicos en sus relaciones con las Administraciones Públicas.
- c. A utilizar las lenguas oficiales en el territorio de su Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo previsto en esta Ley y en el resto del ordenamiento jurídico.
- d. Al acceso a la información pública, archivos y registros, de acuerdo con lo previsto en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno y el resto del Ordenamiento Jurídico.
- e. A ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades y empleados públicos, que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
- f. A exigir las responsabilidades de las Administraciones Públicas y autoridades, cuando así corresponda legalmente.
- g. A la obtención y utilización de los medios de identificación y firma electrónica contemplados en esta Ley.
- h. A la protección de datos de carácter personal, y en particular a la seguridad y confidencialidad de los datos que figuren en los ficheros, sistemas y aplicaciones de las Administraciones Públicas.
- i. Cualesquiera otros que les reconozcan la Constitución y las leyes. Estos derechos se entienden sin perjuicio de los reconocidos en el artículo 53 referidos a los interesados en el procedimiento administrativo.

Por otra parte, en su art. 53 recoge en este caso los derechos de los interesados, los que tienen tal condición en relación a un procedimiento administrativo. En puridad, es este listado el que realmente constituye esa versión actualizada del catálogo de derechos del art. 35 de la Ley 30/1992, incluso del recogido en el art. 6 de la Ley 11/2007, ambas derogadas.

Artículo 53. Derechos del interesado en el procedimiento administrativo.

1. Además del resto de derechos previstos en esta Ley, los interesados en un procedimiento administrativo, tienen los siguientes derechos:

- a. A conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan la condición de interesados; el sentido del silencio administrativo que corresponda, en caso de que la Administración no dicte ni notifique resolución expresa en plazo; el órgano competente para su instrucción, en su caso, y resolución; y los actos de trámite dictados. Asimismo, también tendrán derecho a acceder y a obtener copia de los documentos contenidos en los citados procedimientos.

Quienes se relacionen con las Administraciones Públicas a través de medios electrónicos, tendrán derecho a consultar la información a la que se refiere el párrafo anterior, en el Punto de Acceso General electrónico de la

Administración que funcionará como un portal de acceso. Se entenderá cumplida la obligación de la Administración de facilitar copias de los documentos contenidos en los procedimientos mediante la puesta a disposición de las mismas en el Punto de Acceso General electrónico de la Administración competente o en las sedes electrónicas que correspondan.

- b. A identificar a las autoridades y al personal al servicio de las Administraciones Públicas bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos.
 - c. A no presentar documentos originales salvo que, de manera excepcional, la normativa reguladora aplicable establezca lo contrario. En caso de que, excepcionalmente, deban presentar un documento original, tendrán derecho a obtener una copia autenticada de éste.
 - d. A no presentar datos y documentos no exigidos por las normas aplicables al procedimiento de que se trate, que ya se encuentren en poder de las Administraciones Públicas o que hayan sido elaborados por éstas.
 - e. A formular alegaciones, utilizar los medios de defensa admitidos por el Ordenamiento Jurídico, y a aportar documentos en cualquier fase del procedimiento anterior al trámite de audiencia, que deberán ser tenidos en cuenta por el órgano competente al redactar la propuesta de resolución.
 - f. A obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar.
 - g. A actuar asistidos de asesor cuando lo consideren conveniente en defensa de sus intereses.
 - h. A cumplir las obligaciones de pago a través de los medios electrónicos previstos en el artículo 98.2.
 - i. Cualesquiera otros que les reconozcan la Constitución y las leyes.
2. Además de los derechos previstos en el apartado anterior, en el caso de procedimientos administrativos de naturaleza sancionadora, los presuntos responsables tendrán los siguientes derechos:
- a. A ser notificado de los hechos que se le imputen, de las infracciones que tales hechos puedan constituir y de las sanciones que, en su caso, se les pudieran imponer, así como de la identidad del instructor, de la autoridad competente para imponer la sanción y de la norma que atribuya tal competencia.



- b. A la presunción de no existencia de responsabilidad administrativa mientras no se demuestre lo contrario.

REAL DECRETO 208/1996, DE 9 DE FEBRERO, POR EL QUE SE REGULAN LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Y ATENCIÓN AL CIUDADANO

El Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, publicado en el BOE el 4 de marzo, por el que se regulan los servicios de información administrativos y atención al ciudadano es la norma en vigor que regula las oficinas de información administrativas, está compuesto de tres capítulos:

- I Funciones de información administrativa y de atención al ciudadano.
- II Organización de la información administrativa.
- III Libro de Quejas y Sugerencias.

Tratando los siguientes aspectos:

1. Potencia las unidades departamentales responsables de la Información Administrativa.
2. Actualiza las funciones del Centro de Información Administrativa.
3. Crea las Comisiones Ministeriales de Información Administrativa. *(Derogadas por Real Decreto 776/2011, de 3 de junio, por el que se suprimen determinados órganos colegiados y se establecen criterios para la normalización en la creación de órganos colegiados en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.)*
4. Configura una red de oficinas ministeriales de Información en las Comunidades Autónomas y Provincias.
5. Incrementa la coordinación de los servicios y sistemas de información.
6. Crea el Libro de Quejas y Sugerencias.

Funciones de Información Administrativa y de Atención al Ciudadano.

En este apartado vamos a estudiar la definición legal de información administrativa, la información general, la información particular y las funciones de atención al ciudadano.

Definición legal de información administrativa: según el Real Decreto 208/96. Es un cauce adecuado a través del cual los ciudadanos pueden acceder al conocimiento de sus derechos y obligaciones y a la utilización de los bienes y servicios públicos.

Información general: es la información administrativa relativa la identificación, fines, competencia, estructura, funcionamiento, localización de organismos y unidades administrativas y la referida a los requisitos jurídicos o técnicos de los proyectos, actuaciones o solicitudes.

La información general se facilitará obligatoriamente a los ciudadanos, sin exigir para ello la acreditación de legitimación alguna y cuando resulte conveniente una mayor difusión, la información de carácter general deberá ofrecerse a los grupos sociales o instituciones que estén interesados en su conocimiento (esto es lo que se denomina difusores intermedios).

Se utilizarán los medios de difusión que en cada circunstancia resulten más adecuados.

Información particular: es la concerniente al estado o contenido de los procedimientos en tramitación y a la identificación de las autoridades y personal de la Administración General del Estado.

Este tipo de información solo podrá ser facilitada a las personas que tengan la condición de interesados en cada procedimiento o a sus representantes legales.

Se aportará esta información por las unidades de gestión aunque podrán colaborar las oficinas de información.

Funciones de atención al ciudadano: La atención personificada al ciudadano comprenderá las funciones siguientes:

1. De recepción y acogida a los ciudadanos.
2. De orientación e información sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación. En ningún caso podrá entrañar una interpretación normativa. La administración publicará respuestas a consultas planteadas que comporten interpretación del derecho positivo que puedan ser alegados por los particulares en sus relaciones con la administración.
3. De gestión, cuando se haya dispuesto reglamentariamente.
4. De recepción de quejas y sugerencias.
5. De asistencia a los ciudadanos en el ejercicio del derecho de petición.

Organización de la Información Administrativa.

- Las Unidades de Información Administrativa.
- Las Oficinas de Información y Atención al Ciudadano.

Unidades de Información Administrativa: Habrá una por cada Ministerio y al cargo estará un Subdirector General, las funciones principales que tienen encomendadas son: coordinar la información administrativa en el Ministerio, creación y mantenimiento de las bases de datos propias, elaboración de publicaciones informativas y asistir a los órganos colegiados.

Oficinas de Información y Atención al Ciudadano: En cuanto a las funciones de estas oficinas ya se expuso anteriormente al hablar de las funciones de atención al ciudadano.

Existen dos tipos: Las oficinas de información y atención al ciudadano en los servicios centrales y las oficinas de información y atención al ciudadano de los órganos territoriales de la Administración General del Estado, y ambos tipos de oficinas pueden ser a su vez oficinas centrales u oficinas especiales o sectoriales. Actuando como coordinador de estas oficinas el Centro de Información Administrativa.

Mediante convenios de colaboración, suscritos entre distintas Administraciones públicas, puede existir intercambio de información y posibles creaciones de oficinas integradas con la participación de varias administraciones públicas.

Unidades de información de Transparencia (Ley 19/2013)

1. Las Administraciones Públicas incluidas en el ámbito de aplicación de este título establecerán sistemas para integrar la gestión de solicitudes de información de los ciudadanos en el funcionamiento de su organización interna.
2. En el ámbito de la Administración General del Estado, existirán unidades especializadas que tendrán las siguientes funciones:
 - a. Recabar y difundir la información a la que se refiere el capítulo II del título I de esta Ley. (publicidad activa)
 - b. Recibir y dar tramitación a las solicitudes de acceso a la información.
 - c. Realizar los trámites internos necesarios para dar acceso a la información solicitada.
 - d. Realizar el seguimiento y control de la correcta tramitación de las solicitudes de acceso a la información.
 - e. Llevar un registro de las solicitudes de acceso a la información.
 - f. Asegurar la disponibilidad en la respectiva página web o sede electrónica de la información cuyo acceso se solicita con más frecuencia.
 - g. Mantener actualizado un mapa de contenidos en el que queden identificados los distintos tipos de información que obre en poder del órgano.
 - h. Todas aquellas que sean necesarias para asegurar una correcta aplicación de las disposiciones de esta Ley.

REAL DECRETO 951/2005, DE 29 DE JULIO, POR EL QUE SE ESTABLECE EL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Las Iniciativas y Reclamaciones tienen su base legal con rango de ley en la LPA de 1958 en el art. 34.1 (norma aún en vigor) estableciendo que en todos los ministerios civiles existirá una Oficina de Iniciativas y Reclamaciones, dependiente de las SGT o, en su defecto, de las subsecretarías, encargadas de recibir, estudiar y fomentar las iniciativas de los funcionarios y del público conducentes a la mejora de la estructura,

funcionamiento y personal de los servicios administrativos, así como de atender a las quejas a que puedan dar lugar las tardanzas, desatenciones y otras anomalías que se observen en el funcionamiento de los mismos. Estas oficinas existirán también los Organismos Autónomos y, en general, en todas las grandes unidades administrativas.

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado regula en su capítulo IV las quejas y sugerencias, derogando el capítulo tercero del Real Decreto 208/1996 por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano.

Los usuarios podrán formular sus quejas o sugerencias presencialmente, por correo postal y por medios telemáticos. Las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico o a través de Internet deberán estar suscritas con la firma electrónica del interesado.

Si las quejas o sugerencias se formulan presencialmente, el usuario cumplimentará y firmará el formulario o registro diseñado a tal efecto por el órgano u organismo al que vayan dirigidas. Los usuarios podrán, si así lo desean, ser auxiliados por los funcionarios responsables en la formulación de su queja o sugerencia. El contenido mínimo que debe constar en los formularios que presenten los ciudadanos vendrá definido por la Secretaría de Estado de Función Pública.

Todos los usuarios recibirán constancia de su presentación a través del medio que indiquen.

Para identificar los motivos que originan las quejas y sugerencias y los aspectos a los que se refieren, las quejas y sugerencias se clasificarán de modo que suministren información relevante sobre la prestación y mejora del servicio.

En el plazo de 20 días se informará al ciudadano y al Inspector General de Servicios Departamental o Sectorial de las actuaciones realizadas y de las medidas, en su caso, adoptadas. Transcurrido este plazo el ciudadano puede dirigirse al Inspector General de Servicios a fin de conocer los motivos que han originado la falta de contestación.

Cada Queja o Sugerencia motivará la apertura de un expediente informativo donde se deberá incluir cuantas actuaciones sean practicadas en relación con ellas y los informes que se reciban del órgano afectado.

Las quejas no tendrán en ningún caso la calificación de recurso administrativo ni su interposición paralizará los plazos establecidos en la normativa vigente.

LEY 40/2015, DE 1 DE OCTUBRE, DE RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO

La ley 40/2015 establece en su artículo 3 los principios generales por los que se deben regir las Administraciones Públicas.

Las Administraciones Públicas sirven con objetividad los intereses generales y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Constitución, a la Ley y al Derecho.

Deberán respetar en su actuación y relaciones los siguientes principios:

- a. Servicio efectivo a los ciudadanos.
- b. Simplicidad, claridad y proximidad a los ciudadanos.
- c. Participación, objetividad y transparencia de la actuación administrativa.
- d. Racionalización y agilidad de los procedimientos administrativos y de las actividades materiales de gestión.
- e. Buena fe, confianza legítima y lealtad institucional.
- f. Responsabilidad por la gestión pública.
- g. Planificación y dirección por objetivos y control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas.
- h. Eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados.
- i. Economía, suficiencia y adecuación estricta de los medios a los fines institucionales.
- j. Eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos.
- k. Cooperación, colaboración y coordinación entre las Administraciones Públicas.

En la Ley 40/2015 se regula el funcionamiento electrónico de las administraciones públicas y se indica lo que son las sedes electrónicas y sus características, así como las de los portales, la firma electrónica, la actuación administrativa automatizada y del intercambio electrónico de datos entre las administraciones públicas.

El artículo 38 establece que la sede electrónica es aquella dirección electrónica, disponible para los ciudadanos a través de redes de telecomunicaciones, cuya titularidad corresponde a una Administración Pública, o bien a una o varios organismos públicos o entidades de Derecho Público en el ejercicio de sus competencias.

El establecimiento de una sede electrónica conlleva la responsabilidad del titular respecto de la integridad, veracidad y actualización de la información y los servicios a los que pueda accederse a través de la misma.

El art. 39 señala que se entiende por portal de internet el punto de acceso electrónico cuya titularidad corresponda a una Administración Pública, organismo público o entidad de Derecho Público que permite el acceso a través de internet a la información publicada y, en su caso, a la sede electrónica correspondiente.

LOS PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO

Evolución histórica del Gobierno Abierto

- Mediados s.xx
 - Se pone el acento en la necesidad de abrir gobiernos y administraciones públicas
 - Se empieza a hablar del derecho a conocer de la ciudadanía
- Enero 2008
 - Obama: «memorandum on transparency and open government» basándose en tres pilares: transparencia, participación y colaboración
- Tic ofrecen un salto cualitativo:
 - Voluntad de abrir gobiernos y administraciones públicas,
 - Involucrar a la ciudadanía en los procesos de adopción de decisiones.
- 2011: España entra en la alianza para el gobierno abierto
 - El objetivo de esta alianza es reforzar los vínculos que unen a los ciudadanos con sus gobernantes con el establecimiento de vías de diálogo más adecuadas para que los ciudadanos puedan ser más partícipes en el desarrollo de las políticas públicas.

Para una democracia de calidad se necesita un gobierno abierto y transparente, que rinda cuentas ante la sociedad y promueva políticas de participación ciudadana junto con otras de eficiencia en la gestión pública basada en las ideas de colaboración y cooperación generadoras de conocimiento. Todo ello mediante el uso de las TIC. *(Manuel Villoria)*.

Creación de un nivel de apertura en el Gobierno sin precedentes y un sistema de transparencia, participación pública y colaboración que reforzara la democracia y asegurara la confianza pública y promoviera la eficacia y la eficiencia gubernamental. *(Barak Obama)*.

El gobierno abierto (Open Government) consiste en abrir la gestión de los asuntos públicos a los ciudadanos para que los ciudadanos:

- Puedan tener una mayor información y conocimiento sobre las actuaciones de los políticos y gestores públicos
- Puedan intervenir, colaborar y participar en dicha gestión, recuperando así la proximidad entre el ciudadano y el gestor de los asuntos públicos.
- Puedan exigir la rendición de cuentas.

Una primera aproximación al concepto de “gobierno abierto” (en inglés open government) hace referencia a un concepto político: estamos ante una evolución de la doctrina política de la democracia facilitada a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y de Internet.

El Gobierno Abierto está sustentado en las TIC.

Concepto de Gobierno Abierto:

Gobierno abierto es aquél que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente.

(Calderón y Lorenzo, 2010)

Gobierno Abierto: una cultura de gobernanza que promueve los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación de las partes interesadas en apoyo de la democracia y el crecimiento inclusivo.

(OCDE, 2017)

Un modo de interacción sociopolítica, basado en la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración, que insta una manera de gobernar más dialogante, con mayor equilibrio entre el poder de los gobiernos y de los gobernados, al mismo tiempo que reconoce a la ciudadanía un papel corresponsable.

Los fines perseguidos son la mejora en la toma de decisiones y la implicación de la ciudadanía en la gestión de lo público, a través de un aumento del conocimiento y la puesta en marcha de la innovación pública.

(Novagob)

Los pilares del gobierno abierto son:

- La transparencia
 - Transparencia activa: publicidad activa
 - Transparencia pasiva: derecho de acceso, previsto ya en la Constitución.
 - Rendición de cuentas
- La participación
 - Participación ciudadana: los ciudadanos expresan su opinión sobre proyectos y políticas públicas
- La colaboración
 - Es la realización de proyectos comunes, ciudadanos y administración, entre administraciones.

Transparencia:

Es la apertura de información y procesos gubernamentales para que sean comprensibles y evaluables por la sociedad civil, de manera que esta pueda realizar un seguimiento de todos los actos y decisiones públicas.

Ejemplos:

- Portales de transparencia.
- Mecanismos de rendición de cuentas.
- Plataformas de acceso a los datos públicos abiertos.

- Normas de reutilización de la información pública.
- Interoperabilidad.

Participación:

Es el proceso a través del cual se desarrollan las actividades con las que la ciudadanía logra una mayor implicación en el diseño, gestión e implantación de las políticas públicas, con una actitud centrada en ser, y no sólo tomar parte, ampliando derechos, y generando obligaciones sobre el bien común.

Ejemplos:

- Plataforma de consulta ciudadana y rol activo en el diseño y formulación de políticas públicas.
- Mecanismos de escucha activa y canales de doble vía (Gov. 2.0) – redes sociales-.
- Promoción de espacios para iniciativas ciudadanas.
- Servicios digitales / Peticiones en línea.

Colaboración:

Es la generación de espacios para favorecer la co-creación de iniciativas y la co-producción de servicios, todo ello con el objetivo de generar valor público y desarrollar dinámicas innovadoras, en gran medida, gracias a la utilización de datos abiertos por los gobiernos y administraciones públicas.

Ejemplos:

- Plataforma de trabajo colaborativo.
- Iniciativas de co-diseño, co-creación y co-producción de servicios (valor público económico, social y cívico).
- Innovación abierta e inteligencia colectiva aplicada a la gestión pública.
- Asociaciones público-privadas / público-sociales.

España y el Gobierno Abierto

España entró a formar parte de la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership, OGP) en 2011. El objetivo de esta Alianza es reforzar los vínculos que unen a los ciudadanos con sus gobernantes, mediante el establecimiento de vías de diálogo más adecuadas para que los ciudadanos puedan ser más partícipes en el desarrollo de las políticas públicas.

Los principios según la Alianza para el Gobierno Abierto son:

- *Transparencia:* La información sobre las actividades y decisiones gubernamentales está abierta y actualizada. Además es exhaustiva y se encuentra disponible al público en cumplimiento de los estándares de datos abiertos (ej. datos legibles, sin procesar).

- *Participación ciudadana*: Los gobiernos procuran que sus ciudadanos se involucren en debates públicos, provean ideas, proyectos, ... y contribuyan a un régimen más innovador, efectivo y receptivo.
- *Rendición de cuentas*: Existen reglas, normas y mecanismos para que los actores gubernamentales justifiquen sus acciones, respondan a críticas o requerimientos y acepten responsabilidad por omisiones en lo referente a leyes y compromisos.
- *Tecnología e Innovación*: Los gobiernos reconocen la importancia de: proveer a los ciudadanos acceso directo a la tecnología; las nuevas tecnologías como impulsoras de la innovación; y la importancia de aumentar la capacidad de los ciudadanos para utilizar tecnologías.

La Alianza provee de una plataforma internacional para comprometerse a reformas en los países y que sus gobiernos rindan cuentas, sean más abiertos y mejoren su capacidad de respuesta hacia sus ciudadanos. Desde su fundación, la OGP ha pasado de contar con 8 países participantes hasta los 75 países de la actualidad. En todos esos países, gobierno y sociedad civil trabajan juntos para desarrollar e implementar reformas ambiciosas en torno al gobierno abierto.

Para conseguir este objetivo, la OGP ha establecido un calendario bianual de actuaciones que comprende: desde el diseño de un Plan de Acción de Gobierno Abierto, hasta la puesta en ejecución y evaluación continua de resultados. Durante la ejecución de los compromisos, la OGP realiza evaluaciones independientes (Independent Reporting Mechanism, IRM) del avance y grado de cumplimiento de los objetivos del Plan.

El Tercer Plan de Acción de España de Gobierno Abierto abre mecanismos de participación y diálogo con la sociedad civil, para que la actuación de las administraciones públicas respondan a las necesidades reales de los ciudadanos, a través de la colaboración entre sus distintos niveles (estatal, autonómica y local) y con la sociedad.

Planes de Acción bianuales para cumplir los compromisos aprobados

I Plan 2012-2014

II Plan 2014-2016

III Plan 2017-2019

El **Tercer Plan de Gobierno Abierto** tiene tres objetivos básicos:

1. Potenciar los mecanismos de participación y diálogo con la sociedad civil procurando que las acciones de Gobierno Abierto respondan a necesidades reales de los ciudadanos
2. Asegurar la cooperación interadministrativa entre los distintos niveles de Administración (estatal, autonómica y local) que propicien iniciativas conjuntas de Gobierno abierto acordes con la realidad del Estado Español.

3. Fortalecer los cimientos del Gobierno Abierto y sentar bases que permitan la adopción de medidas más allá del Tercer Plan.

Está compuesto por 20 compromisos distribuidos en 5 ejes:

Eje Colaboración

El eje Colaboración resulta fundamental para el fortalecimiento de un modelo de Gobernanza en el que los planes y políticas públicas se construyen desde el diálogo con la participación de actores tanto públicos como privados.

Las medidas incluidas en este apartado del Plan tienen por objeto reforzar líneas de colaboración tanto con la sociedad civil como con las distintas Administraciones Públicas y potenciar la cooperación interadministrativa, teniendo en cuenta la realidad del Estado Español.

Compromisos:

- Creación de un foro sobre gobierno abierto.
- Comisión Sectorial de Gobierno Abierto.
- Promoción de la red de Entidades Locales de transparencia y participación ciudadana.
- Apoyo a iniciativas de Gobierno Abierto en el exterior.

Eje Participación

El eje Participación sitúa a los ciudadanos en un papel más activo y protagonista.

Gracias a la información que reciben y a los mecanismos de participación que se ponen a su disposición, los ciudadanos son capaces de influir en aquellos aspectos y decisiones públicas que les afectan más directamente.

Se informa, pero, sobre todo, se escucha mejor a la sociedad civil, se atienden sus necesidades concretas y se estimula el diálogo y participación permanente en los asuntos públicos.

Compromisos

- Espacio participativo web sobre Gobierno Abierto.
- Observatorio sobre Participación (Fase de diagnóstico y recomendaciones).
- Presupuestos Participativos.
- Participación de los jóvenes en políticas públicas.

Eje Transparencia

En este eje se han incluido una serie de compromisos dirigidos a fortalecer las herramientas a disposición de la Transparencia.

La Transparencia constituye uno de los pilares básicos de Gobierno Abierto y el acceso a la información es condición necesaria en toda política de apertura. Para ello, es

importante la adecuada puesta a disposición de los ciudadanos de la información pública, no solo en términos cuantitativos sino también cualitativos.

Para que resulte útil a la sociedad civil, la información no solo debe ser completa sino que también tiene que ser clara, ordenada y de fácil acceso y reutilización. Por ello, las herramientas deben ser las adecuadas.

Compromisos:

- Mejora del Portal de Transparencia y el Derecho de Acceso.
- Programas de apertura de la información y su reutilización.
- Carpeta ciudadana.
- Sistema ARCHIVE.
- Desarrollo Reglamento de la Ley de Transparencia.

Eje Rendición de cuentas

Bajo este eje se han querido incluir compromisos de mayor información para la rendición de cuentas en ámbitos sectoriales específicos.

Se trata de medidas que refuerzan la transparencia en ámbitos de la actuación pública en los que la información tiene un fuerte valor añadido y facilita de forma decidida y directa el escrutinio por los ciudadanos y la rendición de cuentas por los poderes públicos.

Compromisos:

- Impulsar los Datos Abiertos como instrumento para una Justicia Abierta en España.
- Ampliar los contenidos de la Central Económico-financiera.
- Mejora de la calidad de los datos inmobiliarios mediante la coordinación del Catastro y del Registro de la Propiedad.
- Información sobre violencia de género.

Eje Formación

El eje Formación tiene por objeto difundir una cultura basada en los principios del Gobierno Abierto y comprende tres tipos de actuaciones:

En primer lugar, se asume un compromiso de formación de los empleados públicos en las bases conceptuales, valores, herramientas y estrategias de Gobierno Abierto.

En segundo lugar, se incorporan al Plan actuaciones de sensibilización de la sociedad civil para difundir entre los ciudadanos información sobre sus derechos en sus relaciones con las Administraciones Públicas, dar a conocer los mecanismos para participar y colaborar con ellas, así como acercar la Administración a los ciudadanos y estimular la participación mediante la información y la formación sobre los mecanismos existentes.



En tercer lugar, el Plan abarca medidas de educación en Gobierno Abierto dirigidas a formar a alumnos para el desarrollo de competencias sociales y cívicas y, en concreto, sobre los principios del Gobierno Abierto.

Compromisos:

- Formación de Empleados públicos.
- Sensibilización y Formación de la Sociedad Civil.
- Educación en Gobierno Abierto.

EL PORTAL DE LA TRANSPARENCIA COMO ELEMENTO DE RELACIÓN DE LOS CIUDADANOS CON LA ADMINISTRACIÓN

LEY 19/2013, DE 9 DE DICIEMBRE, DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO

Derecho al acceso de los ciudadanos a la información pública

La Constitución reconoce el derecho al acceso a los registros y archivos administrativos, con solo tres excepciones: las cuestiones que afecten a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de delitos y la intimidad las personas.

El desarrollo del precepto constitucional podría haberse realizado mediante una ley específica pero se ha desarrollado en un solo art. el 37 de la Ley 30/92. Este artículo ha sido modificado por le Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (BOE del 10).

Esta Ley 19/2013 regula este derecho el capítulo III del Título I. Define la información pública como los contenidos o documentos, cualquiera que sea su formato o soporte, que obren en poder de las Administraciones Públicas (y más organismos y entidades) y que hayan sido elaborados o adquiridos en el ejercicio de sus funciones.

Señala que todas las personas tienen derecho a acceder a la información pública, en los términos previstos en el artículo 105.b) de la Constitución Española, desarrollados por la Ley 19/2013. Asimismo, en el ámbito de sus respectivas competencias, será de aplicación la correspondiente normativa autonómica.

Los límites que se establecen al derecho de acceso vienen establecidos en el artículo 14:

- a. La seguridad nacional.
- b. La defensa.
- c. Las relaciones exteriores.
- d. La seguridad pública.
- e. La prevención, investigación y sanción de los ilícitos penales, administrativos o disciplinarios.
- f. La igualdad de las partes en los procesos judiciales y la tutela judicial efectiva.
- g. Las funciones administrativas de vigilancia, inspección y control.
- h. Los intereses económicos y comerciales.
- i. La política económica y monetaria.
- j. El secreto profesional y la propiedad intelectual e industrial.



- k. La garantía de la confidencialidad o el secreto requerido en procesos de toma de decisión.
- l. La protección del medio ambiente.

LA IMAGEN DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL CIUDADANO

LA IMAGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

La imagen es la visión global que el público tiene de un organismo determinado. Se trata de una imagen mental, no visual, que es la resultante de múltiples factores y diversos mensajes que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos.

La imagen de un organismo la determinan:

- los mensajes explícitos: prensa, carteles, anagramas.
- las expresiones físicas: inmueble, decoración.
- las actuaciones: todas aquellas actividades que se perciben públicamente como la política de personal, las relaciones con otros organismos, las iniciativas sociales y culturales, etc.
- los servicios que el organismo ofrece. Son el substrato esencial. Si el organismo ofrece buenos servicios será más fácil que la imagen que el público tiene de él sea positiva.
- La experiencia personal.

La imagen de la organización, una vez formada tiene cierta inercia o autonomía en el sentido que puede no corresponderse exactamente con la realidad que representa.

Se puede decir que existen tres niveles en cuanto a la percepción de la imagen de la Administración:

1. Nivel general. El público percibe y evalúa a los poderes públicos de modo global. El ciudadano hace un juicio global del "sector público". No hay que olvidar que la Administración es el conjunto de organismos que están para servir y gestionar los bienes públicos.
2. Nivel de mayor concreción. Se hacen preguntas precisas y concretas sobre las estructuras, los procedimientos y la actuación de la Administración. Aquí se empieza a ver un cierto cambio de actitud con respecto a la visión global.
3. Nivel de máxima concreción. Puntos de contacto con las administraciones públicas. Las imágenes y las actitudes se basan en una experiencia personal y directa del modo en que unos funcionarios concretos han tratado a un individuo.

La Administración se puede decir que no tiene una buena imagen para los ciudadanos-clientes, ya que esperan mucho más del Estado, al que abona mucho dinero a través de los impuestos. No obstante, esta visión negativa sucede en la mayoría de los casos cuando se habla de la Administración en general, porque cuando se habla de servicios concretos la imagen suele mejorar, salvo excepciones que se deben corregir y mejorar.

LA RECEPTIVIDAD

Es la capacidad de respuesta e implica un cambio de mentalidad de los empleados públicos que desplaza la atención desde el interior de la organización hacia el exterior. No responde a la acción de un funcionario aislado o de los funcionarios de atención al público sólo, sino una consecuencia del modo en que la administración cumple sus funciones y consiste básicamente en **adoptar el punto de vista del cliente** en todas u cada una de las actividades que realiza, por más apartadas que estén del público.

El documento "La Administración al Servicio del Público", informe de la OCDE de 1987, publicado por el MAP en 1991, aborda el concepto de **Receptividad** como nueva forma de entender las relaciones entre los ciudadanos y la Administración.

Una Administración es receptiva cuando tiene en cuenta la capacidad de cada persona para hacer frente al proceso administrativo, facilitando su acceso a las prestaciones y servicios que tiene derecho a esperar. También lo es cuando existe la capacidad de recibir, de admitir dentro de ella al ciudadano y su problema.

El cliente entiende que está ante una Administración receptiva cuando existe:

- **Comprensibilidad del sistema administrativo.** Es decir, el ciudadano quiere conocer cómo funciona la Administración, cómo se estructura, cuáles son los procedimientos que aplica. Se impone una mejora de la información que implica, además
 1. Procedimientos más accesibles.
 2. Reorganización de la administración simplificando sus estructuras
 3. Definición clara de responsabilidades y competencias.
- **Respuesta a las necesidades de los clientes.** Es lo segundo que piden los clientes, que la Administración satisfaga sus necesidades; quieren hacerse oír. Las necesidades se definen por las actividades de la Administración, por la rapidez del servicio y por el coste del mismo.
- **Accesibilidad.** La Administración tiene que ser accesible tanto por el espacio -las oficinas- como por el tiempo -horario de atención- y por sus procedimientos -formularios, instrucciones-.
 1. Accesibilidad espacial (emplazamiento y distribución de las oficinas)
 2. Accesibilidad material (instalaciones, barreras...)
 3. Accesibilidad temporal (horarios de atención al público)
 4. Accesibilidad cognoscitiva (comprensibilidad de las instrucciones, comunicaciones, formularios)
- **Fomento de una participación activa.** Interesarse la Administración por lo que se interesa a su cliente, escuchándole a través de las iniciativas y sugerencias que plantee, así como a través de organizaciones o asociaciones específicas.

LA CALIDAD Y LA EFICACIA EN LA ATENCION AL CIUDADANO-CLIENTE

La imagen de la Administración pública y la calidad del servicio a los ciudadanos descansa, en buena medida, sobre la actuación del colectivo de profesionales que realiza su trabajo en contacto directo con el público.

Cliente

Se empieza a introducir la palabra cliente cuando nos queremos referir al público que se dirige a cualquier oficina de la Administración. Y esa palabra entra en juego porque el ciudadano lo que obtiene es un servicio por el que está cotizando con sus impuestos. El ciudadano tiene derecho a un buen servicio por parte de la Administración y es cliente porque paga el servicio. Nosotros también somos clientes y usuarios de la Administración cuando estamos actuando como usuarios y no como empleados públicos. Las razones de la aparición de la palabra cliente son cuatro:

1. Es un término que abarca un mayor número de categorías que, por ejemplo, el término ciudadano, porque incluye a sujetos colectivos.
2. Tiene en cuenta el hecho de que el cliente es un contribuyente y paga, en ocasiones, derechos y tasas por la utilización de los servicios públicos.
3. Sugiere una actitud más activa y exigente hacia el servicio público.
4. Permite introducir en la administración la idea de que *"el cliente siempre tiene la razón"*, que contribuye a cambiar la cultura tradicional administrativa hacia los ciudadanos.

Se trata de eliminar las connotaciones de pasividad y subordinación que el término administrado tiene para invertir los términos del binomio.

La **calidad** puede ser definida como el grado de satisfacción que obtienen nuestros clientes al utilizar nuestros servicios. Estos servicios necesariamente se van a volver a utilizar porque son exclusivos de la Administración.

Hace unos años no se tenía en cuenta la opinión del ciudadano porque la relación entre éste y la Administración se producía en una situación de desigualdad. Pero poco a poco se va teniendo en cuenta, no solamente el **qué**, sino también el **cómo**.

La gestión de la calidad es un tema fundamentalmente humano, es decir, que depende por encima de todo de los recursos humanos –empleados públicos- que componen las distintas unidades administrativas.

Para conseguir una correcta relación humana entre la Administración y los clientes y para la mejora de la misma, ésta depende en un **80% del factor humano** y en el 20% restante del factor técnico.

Es necesario, por tanto, trabajar con ese 80%, es decir, con los trabajadores de las unidades para lograr que la calidad en la atención al cliente sea un hecho.

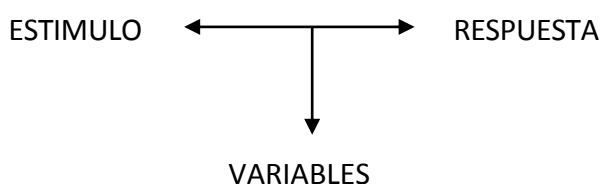
Lo importante es alcanzar una comunión entre la actitud y la aptitud, o dicho en otras palabras: querer hacer bien las cosas y poder hacerlo. Porque si sé responder correctamente a la pregunta hecha por el cliente, pero me molesta atender al público, mi sabiduría y pericia no me sirve de nada. Lo importante es querer.

La calidad depende del **querer hacer**

Para realizar el cambio en la actitud se necesita una motivación lo suficientemente fuerte para hacer el esfuerzo que eso supone. Por eso lo importante es encontrar las motivaciones que produzcan ese cambio en las personas que van a realizar la tarea de atención al cliente.

Cada persona responde a motivaciones distintas, ya que depende de nuestras ambiciones, escala de valores y, a veces, de nuestra situación.

La conducta humana no se explica solamente con dos variables: el estímulo y la respuesta, es decir, que para cada estímulo hay siempre una sola respuesta. La variedad y la riqueza de las respuestas que puede dar una persona ante estímulos semejantes obligan a introducir nuevas variables.



Esa serie de variables son las que afectan directamente a la **motivación**. Si las motivaciones cambian o cesan, la conducta experimenta profundas modificaciones.

Por motivación se entiende el conjunto de factores que nos incitan desde dentro a la acción.

Por lo que se refiere al otro **20% de carácter técnico** conviene hacer unas precisiones. Existen tres factores dentro de este bloque que están íntimamente relacionados:



- La organización del servicio.
- Las instalaciones del servicio.
- La documentación que realiza el servicio.

No cabe entender una relación administración-cliente de verdadera calidad si no le ofrecemos una documentación adecuadamente tratada que le ayude a resolver las dudas por las que se ha acercado a la oficina de información. Todo servicio de información debe preocuparse de tener los documentos necesarios en función del campo de actuación de que se trate -el Boletín Oficial del Estado es, en todo caso, imprescindible-, así como de realizar las técnicas documentales básicas para que la consulta de los mismos sea sencilla tanto para el informador como para el ciudadano que se dirige a la oficina de la Administración por cualesquiera canales que ésta disponga.

Un adecuado tratamiento documental eleva la calidad del servicio que se ofrece al cliente y tiene que estar basado en un doble planteamiento:

- Facilitar la labor al informador, para que tarde el menor tiempo posible en atender al cliente.
- Solucionar los problemas/preguntas de éste.

Todo servicio tiene que trabajar para el exterior y en función de las demandas de los interesados que necesitan de la Administración.

LAS CARTAS DE SERVICIOS Y LOS PREMIOS A LA CALIDAD

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, publicado en el BOE 03-09-2005 tiene por objeto el diseño de un marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que permite integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas básicos para mejorar continuamente los servicios, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil.

Los ciudadanos, como usuarios de los servicios públicos, tienen pleno derecho a conocer cuáles son los servicios que le prestan las organizaciones estatales y recibirlos con la mayor calidad.

Las cartas de servicios son documentos escritos que constituyen un instrumento a través del cual los órganos administrativos informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como de los derechos de los mismos en relación con los servicios.

PERFIL DEL INFORMADOR

Las personas a las que la organización tiene encomendada la función de relación con los ciudadanos, además de los conocimientos específicos de la materia objeto del servicio, deben reunir ciertas actitudes, como son, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de respuesta (iniciativa e improvisación) ser receptivos y buenos comunicadores y la formación que reciban debe ir encaminada a mejorar sus habilidades en ese terreno así como a proporcionarles herramientas para ello.

El informador tiene una labor de gran trascendencia, puesto que es él el que determina la imagen de la Administración en al ser el punto de contacto del cliente con ésta. Por ello se han de tener en cuenta tres cuestiones básicas:

- Las Actitudes
- Las Aptitudes
- La Motivación

ACTITUDES Y APTITUDES

LAS ACTITUDES DEL INFORMADOR

Actitud: *Disposición de ánimo* de algún modo manifestada.

Existen tres actitudes primarias que condicionan de manera esencial el éxito o el fracaso de cualquier relación con el público:

- Consideración positiva incondicional.
- Autenticidad.
- Empatía.

Consideración positiva incondicional.

El cliente que demanda información debe ser considerado con derecho a pedirla, merecedor de nuestro respeto, consideración, tiempo y dedicación. No es posible realizar un buen trabajo si partimos de un menosprecio hacia el público que se dirige a nosotros, si no nos merece el mayor respeto en sus solicitudes y no aceptamos su peculiar manera de ser y manifestarse.

Esta actitud se manifiesta por:

- Mantener un tono cordial y considerado.
- Dar oportunidad al cliente de expresar con libertad sus sentimientos, peculiaridades y problemas, sin emitir juicios de valor.
- Expresar la voluntad de comprenderles y ayudarles.
- Si hay que contradecirles, hacerlo con delicadeza, razones objetivas y confianza en que se hará cargo de los argumentos.

La autenticidad.

La autenticidad es la falta de discrepancia entre lo que se expresa y lo que se experimenta, es decir, la capacidad que tenemos para sentirnos libres de ser como somos y de manifestarlo.

En la autenticidad están implícitos una serie de factores como son: honradez definida como voluntad expresa y consciente de veracidad, de sinceridad con nuestro interlocutor; la coherencia que es la coincidencia entre lo que se comunica y lo que se piensa, lo que piensa con lo que siente; el conocimiento de sí mismo y una cierta capacidad autocrítica.

Se expresa por:

- Procurar que nuestra palabra corresponda a la verdad y atenernos a ella.
- Ser libre y espontáneo, no encorsetados.
- Expresar tolerancia.
- Aprecio por la investigación y búsqueda de la verdad.

Empatía.

Es la capacidad de sumergirse en el mundo subjetivo de los demás, conectando con sus más íntimas experiencias, sensaciones y opiniones, o sea, la capacidad de sentir-con. Proporciona la sensibilidad personal y social necesaria para comprender las necesidades y pretensiones de los demás.

Se expresa por medio de:

- Atención para captar el mensaje, no sólo el qué, sino el cómo.
- Investigar la pregunta, si no se ha captado en profundidad.
- Ponerse en el nivel y la perspectiva del cliente.
- Crear una situación ágil de diálogo.
- Incluir los sentimientos como un dato más.

Además de estas tres cuestiones básicas hay que tener en cuenta:

- ✓ Concienciación sobre el concepto del servicio: Es indispensable concebir la calidad del servicio como la clave del éxito, como parte integral del futuro de la organización y como una tarea de nunca acaba, de perfeccionamiento diario para la obtención real de la meta a alcanzar.
- ✓ Atención integral: Imagen personal, puntualidad, amabilidad, actitud receptiva, cortesía, atención, consideración, respeto, buenos modales, paciencia, interés.
- ✓ Visión de futuro: Adelantarse a las nuevas necesidades de los ciudadanos.
- ✓ Polivalencia: Capacidad del informador para reaccionar ante situaciones anómalas y diferentes a las cotidianas, para canalizar la consulta o trámite por el cauce correcto, con el fin de solucionar al cliente sus necesidades en el menor tiempo posible.

LAS APTITUDES DEL INFORMADOR

Aptitud: Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de las funciones encomendadas. | Suficiencia e idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

Si tenemos en cuenta esta definición que da la Real Academia Española, cuando hablamos de aptitudes podemos decir que nos referimos a:

- **Personalidad.** La personalidad se compone del carácter, elementos físicos y psíquicos y el equilibrio. Es la manera única de ser y pensar y de ajustarse al medio (tipos de clientes -colérico, apasionado, suficiente, flemático, nervioso, sentimental, apático, introvertido, extrovertido-). Es la marca y sello personal.
- **Capacidad de adaptación.** Esta capacidad se tiene que tener con respecto a las personas, a las situaciones y a los cambios. Esto último es básico para poder ofrecer el mejor servicio, sirviéndonos de las nuevas herramientas que van apareciendo.
- **Capacidad de aprendizaje.**
- **Talante.** Se trata de la manera de realizar la labor que tiene encomendada. Esta disposición especial para el trabajo debe incluir:
 - Capacidad de análisis (Examen de los componentes o partes de que consta el discurso o carta).
 - Capacidad de síntesis (resumir, es decir, elaborar un todo -resumen- partiendo de las distintas partes del discurso)
 - Lógica y razonamiento (sentido común)
 - Tolerancia (capacidad de escuchar y objetivar)
 - Responsabilidad

El informador tiene que tener unas condiciones para poder realizar su trabajo lo mejor y con el mayor éxito posible.

- ✓ Trabajo en equipo: Capacidad de interrelación con otras personas y otras dependencias del Departamento, sentirse parte de un equipo de tal forma que todos contribuyan al esfuerzo realizado para satisfacer al cliente, cooperación en otras funciones, interacción e identificación con la organización.
- ✓ Capacitación y formación especializada: Dominio de conocimientos y técnicas propias del servicio, asistencia a cursos o seminarios de formación y a reuniones internas de autoevaluación.
- ✓ Capacidad de respuesta: Improvisación, iniciativa y participación, dinamismo, capacidad de decisión, actitud positiva, imaginación. Eficiencia y capacidad de utilizar de manera óptima los medios destinados a soportar la información solicitada para solucionar los requerimientos de los ciudadanos: saber acceder a la información optimizando los tiempos de respuesta.
- ✓ Receptividad y comunicación: Percepción, capacidad de conocer al ciudadano y efectuar un estudio de necesidades y la satisfacción de las mismas, comunicación adecuada, nunca predisponerse en contra del mismo, mantenerlo informado utilizando un lenguaje adecuado, empatía y atención individualizada.

- ✓ Profesionalidad: Conocimiento general de la organización y conocimiento detallado de los servicios que el Departamento u Organismo ofrece a los ciudadanos. No se requieren profundos conocimientos de todos los temas abarcados, pero sí seguridad y formación en los necesarios para poder solucionar a un cliente sus necesidades. Puntualidad, credibilidad, fiabilidad, ejecutar el servicio prometido sin falsas promesas, cumplir compromisos, seguridad, veracidad, honestidad en el servicio que se provee, control y seguimiento de los expedientes, atención personalizada tanto a los clientes internos como a los externos, asunción de responsabilidades.

LA MOTIVACIÓN

La motivación está formada por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En este caso se trataría de aquellos factores que de una u otra forma ayuden a mejorar la calidad de la atención al ciudadano.

Con independencia de las innumerables teorías que ha habido sobre la motivación, conviene establecer dos factores:

1. Factor básico de las necesidades. En el ámbito laboral podemos hablar de unas condiciones del trabajo como son la retribución, la seguridad en el puesto, las condiciones físicas. Estas condiciones si no se dan producen insatisfacción, sin embargo no son motivadoras en sí mismas.
Ej: Si consideramos la propia necesidad del aire, sólo en el caso de se nos veamos privados de él no ejerce ningún efecto motivacional sobre nuestro comportamiento.
2. Factor de necesidades referidas al trabajo mismo. Es decir, se refieren al reconocimiento, al desarrollo personal que ofrece. Estos son factores satisfactorios o motivadores que, si no se dan en la organización no producen insatisfacción, pero los miembros no estarán motivados.

En todo estudio de la motivación es necesario tener en cuenta el llamado "clima de la organización", es decir el ambiente humano, favorable o no, en el que se desenvuelven los individuos en el ámbito del trabajo.

Para conseguir que los factores de motivación interactúen resulta necesario integrar, en la medida de lo posible, las necesidades del individuo y las de la organización en la que se inserta. Para conseguirlo ha aparecido el término "enriquecimiento de las tareas". Se trata de añadir elementos motivadores adicionales a un trabajo para hacerlo más satisfactorio, aumentar el atractivo del propio trabajo sustituyendo una serie de operaciones simples y repetitivas por la asunción de todo un proceso y que implica:

- ✓ Un trabajo de mayor calidad.
- ✓ Una mayor formación y responsabilidad para desempeñarlo.



El enriquecimiento de tareas tiene un sentido horizontal, que implica en la acumulación en una misma persona una serie de operaciones que pueden paliar parcialmente la rutina y la monotonía de un determinado tipo de trabajo; y un sentido vertical, que consiste en una mayor profundidad en la tarea, lo que lleva aparejado una mayor formación y una mayor autonomía del que ha desempeñarla y, por ende, responsabilidad en cuanto a dirección y control del proceso de trabajo.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Vamos a estudiar las características más importantes del proceso de comunicación para ver sus dificultades y las herramientas de que dispone el informador para hacerle frente. Todo ello servirá para concretar el uso de estas técnicas en los distintos medios por los cuales se produce la relación personal con los ciudadanos: información presencial, telefónica y escrita.

La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si en un grupo social se suprime todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo, en tanto que grupo, deja de existir. Desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, el individuo establecerá intercambios. Se trata de una actividad compartida, un intercambio de conocimientos, opiniones y sentimientos entre seres vivos.

En las administraciones funciona un doble flujo de información: entre la administración y su entorno, la sociedad, y entre los distintos elementos que componen la organización, cuya función es mantener el equilibrio y la cohesión interna.

La misión fundamental del personal de frontera o todo aquél que esté en contacto con los usuarios, es facilitarle al máximo las relaciones con la organización, ofreciéndoles un trato profesional, cercano e igualitario.

Distinción entre información y comunicación

Comunicación: Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Es el hecho mismo de la transmisión, por lo que tiene un evidente sentido dinámico.

Información: 1. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
(DRAE) 2.. Conocimientos así comunicados o adquiridos.

Es el conocimiento o conocimientos que se transmiten, por lo que tiene un sentido mucho más estático.

Una definición operativa de comunicación sería:

Proceso complejo por el cual se transfieren ideas, conocimientos, emociones o actitudes de una fuente a un receptor con la esperanza de producir en él una respuesta.

La comunicación es un proceso ya que *empieza* por algún motivo, *se desarrolla* con más o menos calidad dependiente de una serie de circunstancias y *termina* habiendo alcanzado un grado determinado de éxito.

Quien inicia un proceso comunicativo lo hace movido por la necesidad de satisfacer alguna de estas necesidades o varias de éstas:

- Necesidad de estar informado (y de esta manera, adaptarse mejor a las exigencias de un entorno siempre cambiante)
- Necesidad de solucionar algún problema que supera las propias posibilidades de acción.
- Necesidad de establecer relaciones interpersonales.

Se trata de un proceso complejo por la cantidad de variables que influyen en la comunicación que no puede pronosticarse con exactitud la manera en que ésta se desarrollará. Esta misma complejidad impide que se pueda controlar el proceso de una forma completa.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos son:

- **Emisor:** Es la persona que inicia el proceso. Los factores que intervienen en su efectividad son:
 - Habilidad comunicativa
 - Actitudes hacia sí mismo, hacia el tema y hacia los interlocutores
 - Nivel de conocimientos de la materia
 - Posición en el sistema sociocultural.
- **Mensaje.** Es el contenido de la comunicación, lo que el emisor espera que el otro entienda. Para que el mensaje pueda "viajar" necesita de un *código* (verbal o no verbal) que el destinatario pueda entender y de un *canal* (soporte físico de la comunicación).
 - *Código:* Es el conjunto de signos, señales y reglas que se emplean para la transmisión del mensaje. Es el método elegido como herramienta para elaborar y transmitir el mensaje.
 - *Canal:* Es el soporte físico o tecnológico utilizado en una comunicación -ej: cinta de vídeo, hilo telefónico,...- así como los órganos y sistemas utilizados para recibir las percepciones o emitir señales, es decir, los sentidos.
- **Receptor.** Es el destinatario del mensaje que envía el emisor.
- **Respuesta.** Es el objetivo consciente o no de quien se comunica. Toda comunicación pretende lograr una determinada reacción en el destinatario. Cuando ésta se produce, el emisor da por concluido el proceso, experimentando diferentes grados de satisfacción. Cuando no sea así, el emisor se cuestionará por qué fracasó. Según se interprete la respuesta, el emisor decidirá:
 - a) Confrontar (pedir información al receptor)
 - b) Insistir (reprimiendo el mensaje o variándolo)
 - c) Desistir (guardando o no resentimiento)

LA EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN

Se entiende por eficacia, el logro de un objetivo, con el nivel de calidad necesario, con el mínimo coste y desgaste y con el máximo de satisfacción posible para los implicados.

La eficacia en la comunicación supone en líneas generales:

- Como emisor: obtener el efecto o respuesta deseados.
- Como receptor: comprender la expectativa real de emisor y responder a ella.
- Para ambos: Llegar a acuerdos cuando es necesario
Respetar y hacerse respetar
Mantener la mejor interrelación personal posible.
- No todo lo que una persona espera de los demás resulta siempre adecuado, justo, lícito o simplemente realista. Por ello se deberá hacer lo que consideremos adecuado, aun sabiendo que va a provocar resentimientos y disponer de recursos para suavizar la negativa y mantener abiertos los canales de comunicación.

La eficacia al cien por cien no existe. Siempre hay un ángulo de deformación o diferencia más o menos grande entre:

- Lo que alguien desea comunicar y lo que realmente expresa.
- Lo que se expresa y lo que el otro entiende.
- Lo que se espera del otro y lo que el otro hace.

Los resultados del proceso dependen en cierta medida de las actitudes, aptitudes y circunstancias de la otra persona.

En comunicación, cada interlocutor tiene básicamente un 50% de responsabilidad en cuanto al logro de la eficacia del resultado, pero dentro de su 50% cada uno puede moverse desde 0% (no poner absolutamente nada de su parte) hasta el 100% (poner todos los medios a su alcance para influir positivamente).

La Degradación de la Comunicación

El factor fundamental en la degradación de la comunicación será el exceso de intermediarios. Como en todo proceso de comunicación, una de las maneras de impedir dicha degradación, o al menos de evitar su efecto negativo, será el adecuado retorno. De esta manera, si el mensaje cierra un círculo, el primer emisor, contrastará personalmente la validez del mensaje recibido.

Un proceso de comunicación no es nunca unidireccional, sino que los papeles de fuente y emisor se alteran constantemente. Debe existir una información de retorno que permita comprobar si los mensajes emitidos y recibidos coinciden sustancialmente o se han distorsionado en el camino.

LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

En el proceso de la comunicación se da una cierta distancia entre lo que se quiere comunicar y lo que efectivamente se comunica. Una de las principales fuentes de divergencia reside en las diferentes percepciones y posiciones frente a la realidad. La comunicación no es un proceso lineal donde existe identidad entre lo que el emisor quiere transmitir y lo que recibe el receptor. Los mismos conceptos emisor y receptor reflejan un estatismo que no responde al proceso. Ambos son posiciones intercambiables y funcionan paralelamente en un proceso constante de ida y vuelta simultáneo y sucesivo.

Las condiciones políticas, culturales y económicas, entre otras, condicionan las posibilidades de entendimiento. Las barreras más frecuentes vienen condicionadas por factores de tres tipos:

- **Físicos.**
Mal uso o elección incorrecta del canal. En general, todas aquellas circunstancias exteriores que impiden que sea captado el mensaje por el sistema receptor del destinatario.
- **Culturales.**
 - Desconocimiento, uso inadecuado o mala elección del código o lenguaje.
 - Desnivel cultural.
 - Construcción incorrecta: incoherencia, términos imprecisos.
 - Desconocimiento de la materia y del contenido del mensaje.
- **Psicológicos o personales.**
 - Estereotipos.
 - Percepción subjetiva.
 - Visión parcial de la realidad.
 - Mensaje oculto.
 - Ausencia de motivación, interés y atención en el receptor.
 - Actitud, disposición de ánimo.
 - Falta de empatía.
 - Prejuicios.
 - Inadecuación, momento impropio, problemático o en público.
 - Ausencia o prohibición de realimentación.

En general, una información es tanto más difícil de comunicar cuanto más importante y mayor sea el número de comunicadores que intervienen en el proceso. Además, siempre hay resistencia a recibir informaciones nuevas que modifique nuestro sistema de referencia.

En función de los elementos de la comunicación las barreras pueden ser:

- **Emisor.**
 - Vocabulario demasiado elevado.
 - Mensaje oculto "Qué calor hace" esperando que entiendan: "Abre la ventana"
 - Términos imprecisos.
 - Estilo inapropiado.
 - Inadecuación. Censurar el comportamiento del compañero en público
 - Incoherencia. "No se preocupe, veré lo que puedo hacer" dicho en todo apático y gesto indiferente.
 - Falta de credibilidad.
- **Mensaje.**
 - Exceso de intermediarios.
 - Canal inadecuado.
 - Interferencias:
 - Físicas: ruidos
 - Psicológicas: percepción subjetiva y prejuicios
 - De procedimiento: mensajes son anulados por otros que utilizan canales más poderosos.
- **Receptor.**
 - No prestar atención
 - Interpretaciones prematuras
 - Prejuicios
 - Asintonía: apatía corporal, escuchar mientras escribe
 - Decodificación desde el propio marco.
- **Respuesta-Realimentación.**
 - Ausencia de realimentación o realimentación falsa ("Te he comprado un libro sencillo, lo entiende cualquiera", quien escucha se calla -ausencia de realimentación- o dice "gracias" -falsa realimentación-).
 - Realimentación inadecuada. (En el caso anterior "ya sé que piensas que soy poco hábil, pero tú no lo eres más")
 - Ignorancia de la realimentación o falta interpretación. (sonrisa forzada lo interpreta "señal de lo poco agradecido que es").
 - Prohibición de realimentación.
 - Escasa petición de realimentación.

La percepción

Los hombres se conducen con respecto a los hechos no en función de la realidad de éstos, sino en relación con la percepción que tienen de los mismos.

Nuestro sistema de valores, religiosos, filosóficos o sociales, nos proporciona marcos de referencia por medio de los cuales nos juzgamos a nosotros mismos y a los demás. Cada persona o cada transmisor elaboran o recibe su mensaje de acuerdo con su sistema de

referencia, su mundo. Esta percepción siempre será subjetiva y, en mayor o menor grado, depende de diversos factores:

- ◆ Edad
- ◆ Extracción social
- ◆ Educación
- ◆ Salud
- ◆ Inteligencia
- ◆ Religión
- ◆ Sexo

LAS HERRAMIENTAS PARA MINIMIZAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Para aumentar nuestra eficacia en la comunicación y disminuir la distorsión que se produce, contamos con diversas herramientas. Las más importantes son: la empatía, la escucha activa, la información de retorno o realimentación y un buen conocimiento y uso correcto del lenguaje no verbal.

La empatía

La empatía es la capacidad de entender al otro desde sus propios marcos de referencia, es decir, desde sus propios planteamientos, pero sin identificarse con él, sin perder la objetividad.

Si establecemos un continuo entre la antipatía y la simpatía nos encontraremos con los siguientes puntos intermedios:



Este continuo iría desde la aversión a la identificación con el otro, pasando por los dos momentos de la indiferencia y del interés sin identificación. La empatía estaría más cerca de la simpatía que de la antipatía, pero carecería de la confusión, de la mezcla con el otro que caracteriza la simpatía.

La empatía nos permite entrar en el círculo de la comunicación apreciando y respetando el modelo del mundo del otro, pero manteniendo al mismo tiempo nuestra integridad. Nos permite establecer una atmósfera de confianza y participación y comprender al otro de una manera íntegra, sin mezclarnos, sin poner nuestros propios intereses y deseos en el camino, de forma que nos dificulten la comprensión.

La empatía crea un flujo recíproco y contribuye a crear sintonía entre los interlocutores y ésta a facilitar la comunicación. La posición profesional del informador o de cualquier profesión de ayuda nos coloca en una situación asimétrica. Desde nuestra posición

somos responsables de la eficacia de la comunicación y, en consecuencia, de crear sintonía y de entender y escuchar al otro, no de ser entendidos o escuchados por él.

Sabemos que dos personas están en sintonía cuando la comunicación parece fluir, tanto sus cuerpos como sus palabras están en armonía y para ello lo más importante es el lenguaje del cuerpo y la tonalidad. Las personas que sintonizan tienden a reflejarse y complementarse en las posturas, gestos y el contacto visual.

La empatía, con su expresión física que es la sintonía, es el contexto total que rodea al mensaje verbal. Si el significado de la comunicación es la respuesta que provoca, conseguir la sintonía es la habilidad de provocar respuestas. Desde este puente de la sintonía y el respeto, nos ganamos la confianza del otro para poder dirigirle y ofrecerle una respuesta adecuada que sea vivida con seguridad por él.

La escucha activa

La escucha parece una habilidad general y común a todos los humanos, aunque no todo el mundo escucha de la misma manera ni entiende de la misma forma. Si examinamos nuestros hábitos de escucha en los distintos ambientes en que nos movemos, observaremos que nuestra escucha aparente se reparte entre las siguientes actitudes:

1. Ignorar: cerramos nuestros oídos a lo que la gente dice, no queremos enterarnos.
2. Simular escuchar: hacemos como que escuchamos pero depositamos nuestra atención en otras cosas diferentes al mensaje de nuestro interlocutor.
3. Escuchar selectivamente: atendemos parcialmente al discurso del otro, conectando y desconectando, repartiendo la atención entre él y otros acontecimientos internos y externos.
4. Escuchar activo: escuchamos el mensaje verbal del otro con atención.
5. Escuchar activamente: escuchamos al otro, pero no sólo sus palabras, escuchamos su totalidad, lo que dice y lo que no dice, su estado de ánimo, su emoción, su mensaje corporal.

Escuchar activamente implica una escucha íntegra y total que parte de la empatía y atiende a todo lo que produce y emite en ese momento nuestro interlocutor.

Para analizar la escucha activa podemos utilizar el método SIER., que nos sirve como herramienta diagnóstica y como técnica de desarrollo de nuestra capacidad de escuchar, con sus cuatro pasos:

1. **S de Sentir**, en el sentido amplio de percibir al otro en su totalidad. Se trata de estar abierto para no perder o rechazar datos (sentidos)
2. **I de Interpretar**, entender, comprender, captar. Por nuestra parte, se trataría de ser capaces de comprender no sólo lo manifiesto, sino lo latente.

3. **E de Evaluar**, apreciar lo que se ha oído y entendido. Se trata de que seamos capaces de evaluar correctamente, centrándonos en lo importante.
4. **R de Responder**, es la conducta posterior, no necesariamente una acción externa y forma parte de la realimentación. Para saber si hemos dado una respuesta adecuada podemos preguntarnos ¿queda satisfecha la persona a la que escucho?.

Como principios que nos pueden ayudar a practicar la escucha activa están los siguientes:

- *Manifestar interés*: es decir, crear un clima de aceptación donde la otra persona se sienta estimulada a comunicar. El interés se demuestra fundamentalmente con el lenguaje no verbal (mirar a los ojos, asentir, resumir, etc.)
- *Concentrar la atención*, escuchar los propios diálogos internos cuando nos hablan hace que perdamos bastante información.
- *Controlar la tendencia a hacer valoraciones prematuras*: a veces nos precipitamos al posicionarnos a favor o en contra del mensaje sin asegurarnos de haberlo comprendido.
- *Interpretar correctamente*: se trata de entender, no sólo lo que quiere decir, y también lo que está esperando de nosotros al enviarnos su mensaje.

En conclusión, podemos decir que la escucha activa forma parte del modo de vida y es no sólo una técnica sino una actitud basada en el respeto y el interés por los otros.

La información de retorno o realimentación

Realimentación (feed-back en inglés) es un término tomado de la teoría de los sistemas que designa el mecanismo de ajuste al entorno. Hemos hablado de que la comunicación es un proceso en el que la interacción y la reacción se integran en un movimiento de aproximación recíproca o de igualación de significados. Esta interacción está basada en la realimentación mutua que los interlocutores se dan.

Podemos hablar de una comunicación lateral y de una comunicación recíproca. La *comunicación lateral* o unidireccional tiene las ventajas de la claridad aparente, la rapidez y el orden, proporciona seguridad psicológica y protección al emisor, manteniendo la distancia entre éste y sus receptores. Su inconveniente principal es la imprecisión unido al hecho de la insatisfacción del receptor que no está seguro de haber entendido bien y que se siente tratado desde un plano de superioridad e inaccesibilidad.

Por el contrario, la *comunicación recíproca* o bidireccional, que requiere la presencia del otro y su implicación, es más lenta pero, por el contrario, es más precisa y exacta y mantiene más alta la moral del receptor y su satisfacción con la información recibida. En la comunicación recíproca, el emisor se coloca en un plano de igualdad e intercambio. Por ello, un buen profesional debe saber dar y recibir, incluso pedir, realimentación en momentos precisos de la entrevista de información, de la misma manera que debe manejar la técnica de preguntas para poder precisar la demanda o ayudar a su interlocutor a que le precise o formule correctamente.

Los buenos comunicadores suelen hacer frecuentes preguntas. Esto tiene varias ventajas:

- ✓ Aumenta el grado de información y el conocimiento de la otra persona.
- ✓ Mediante las preguntas que se le hacen, quien habla va ordenando y aclarando sus propios planteamientos.
- ✓ Al preguntarle le demostramos interés, con lo que la relación mejora.

El uso adecuado de preguntas ayuda a interpretar correctamente el mensaje real que se oculta tras expresiones inicialmente desordenadas, ambiguas o inconexas.

LA COMUNICACIÓN NO VERBAL: EL LENGUAJE CORPORAL

La comunicación no verbal no puede separarse de la comunicación verbal. Ambas están estrechamente vinculadas entre sí, ya que cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente a muchos niveles, conscientes e inconscientes y emplean para ello la mayoría de los sentidos: la vista, el oído, el tacto y el olfato, y luego integran todas estas sensaciones mediante un sistema de descodificación, que algunas veces llamamos "el sexto sentido": la intuición.

Las investigaciones en este tema comienzan a principios de siglo. Hasta 1940 los resultados fueron desalentadores. Pasado el tiempo nació un nuevo entusiasmo por la investigación en comunicación no verbal, interrelacionando distintas disciplinas como la psiquiatría, la psicología o la antropología, la sociología y la etología¹.

Las palabras son sólo el comienzo, detrás de ellas está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas: la comunicación no verbal.

Dentro de cualquier comunicación verbal, cara a cara, es necesario, para realizar un buen envío del mensaje, que las palabras que transmitimos vayan acompañadas de sus respectivos mensajes corporales.

La comunicación no verbal cumple varias **funciones**:

1. La comunicación de actitudes y emociones interpersonales
2. Refuerzo de la comunicación verbal
3. Sustituye al lenguaje
4. Repetición
5. Contradicción
6. Regulación: regula la conversación

¹ Etología: Estudio científico del carácter y modos de comportamiento del hombre. Parte de la biología que estudia el comportamiento de los animales.

Dentro de la comunicación no verbal podemos hablar del rostro, la mirada, la postura, el espacio, las manos y los ritmos corporales.

El verdadero mensaje nos lo transmite el cuerpo, ya que a través de él representamos nuestro estado de ánimo.

- El rostro humano

El rostro que ofrecemos al exterior raramente es nuestro verdadero rostro; recurrimos a una cuidadosa disciplina en cuanto a la expresión de nuestros rostros y cuerpos.

El hombre es capaz de controlar su rostro y utilizarlo para transmitir mensajes; también se refleja en él su carácter. Un psicólogo Paul Ekman encontró una solución para controlar los gestos del rostro llamado FAST (Facial Affect Scoring Technique). Él pretende que tras un entrenamiento cualquiera pueda reconocer las expresiones faciales de emoción en la conversación cotidiana. Si bien lo difícil es distinguir la expresión sincera de la que no lo es.

Mediante las expresiones faciales expresamos las emociones básicas. Si bien no se debe simplificar e identificar un gesto con una actitud concreta.

Las emociones básicas son:

Tristeza	}	TIMIDA
Interés		
Miedo		
Ira		
Desagrado		
Alegría.		

- La mirada

En nuestra cultura, la integridad exige que cuando establecemos comunicación con alguien debemos mirarle directamente a los ojos, de lo contrario nuestro interlocutor puede sentirse confuso o incluso ofendido. Pero, al mismo tiempo, debemos evitar mirar fijamente. La mirada persistente está reservada a lo muy personal o a los objetos. A los seres humanos que no nos son familiares, hay que evitar mirarlos fijamente y, a la vez, evitar ignorarlos.

La mirada fija y sostenida es una forma de amenaza para muchos animales, así como para el hombre.

El comportamiento ocular es tal vez la forma más sutil del lenguaje corporal. Durante el cotidiano intercambio de palabras, mientras la gente presta atención a lo que dice, los movimientos de los ojos proporcionan un sistema de señales de tráfico que indican al interlocutor su turno para hablar. Las señales visuales cambian de significado de acuerdo con el contexto.

El tamaño de la pupila es otra forma de comunicación no verbal.

Para entablar una buena relación con otra persona es preciso mirarla durante el 60 o 70 % del tiempo empleado en la conversación, ya que el contacto ocular posibilita la atención, estimula las emociones y mantiene el interés.

- La postura

La postura constituye una clave en la comunicación no verbal. Podemos distinguir tres categorías de posturas:

- Inclusivo-exclusivo. Describe la manera en que los miembros de un grupo incluyen o no a la gente, cómo se distribuye el grupo para no dejar cabida a una persona ajena o para atraerla a él.
- Orientación frente a frente u orientación en paralelo:
 - Frente a frente. Indica una reacción entre dos personas implicadas entre sí (vendedor-cliente, novios)
 - Paralelo. Indica dos personas en posición neutral (personas esperando el tren).
- Congruencia-incongruencia: es la capacidad de los miembros de un grupo para imitarse los unos a los otros. Las personas imitan con sorprendente frecuencia, las actitudes corporales de los demás. Cuando se comparte un mismo punto de vista se suele compartir también una misma postura. Las posturas no congruentes pueden establecerse para indicar distancias psicológicas y también se emplea el cuerpo para poner límites.

Cada individuo tiene una forma característica de controlar su cuerpo cuando está sentado, de pie o caminando. La postura no es solamente una clave acerca del carácter, es también una expresión de actitud. Para muchas situaciones sociales hay en nuestra cultura posturas que consideran adecuadas y otras que no.

La postura es el elemento más fácil de observar y de interpretar de todo el comportamiento no verbal. A medida que un individuo toma mayor conciencia de su postura, toma conciencia del propio yo y puede ser un primer paso tentativo hacia un mejor conocimiento de uno mismo.

- El espacio

El sentido del yo del individuo no está limitado por su piel, se desplaza dentro de una especie de burbuja privada que representa la cantidad de espacio que siente que debe haber entre él y los otros.

El grado de proximidad puede transmitir mensajes mucho más sutiles que una amenaza. Haciendo una hipotética escala podemos señalar las distancias apropiadas para cada tipo de relación:

- *Distancia mínima.* Hasta 50 cm. Sólo para los que están emocionalmente más cerca.
- *Distancia personal.* De 50 cm a 1 m-1,5 m. Es la distancia que separa a las personas en una reunión social o en la oficina.
- *Distancia social.* De 1,5 m a 3 m. Es la distancia que nos separa de los extraños.

El ser humano tiene la necesidad real y biológica respecto al espacio conveniente, que puede ser una necesidad tan acuciante como el alimento. Lo que más importa no es la porción de espacio disponible, sino el número de seres con quienes el individuo se ve forzado a interactuar.

El espacio comunica. Cuando se forma un conjunto de personas que conversan en grupo, en una reunión, cada individuo define su posición dentro del grupo por el lugar que ocupa. Al elegir la distancia, indica cuánto está dispuesto a intimar. Cuando un grupo cristaliza en una configuración concreta y cesa todo cambio de posiciones, es señal de que han cesado también las negociaciones no verbales.

- Las manos

Las manos son un elemento importante dentro de la comunicación no verbal. Todos estaríamos bastante incómodos si tuviéramos que renunciar a los ademanes con que tan a menudo acompañamos e ilustramos nuestras palabras. Los ademanes comunican y, a veces, contribuyen a esclarecer un mensaje verbal poco claro. Alguno de los ademanes más comunes está vinculado al lenguaje, como formas de ilustrar o subrayar lo que se dice. Hay gestos que señalan cosas y otros que sugieren distancias. Algunos representan un movimiento corporal y otros delinean una forma o tamaño en el aire. Otros marcan etapas durante una narración.

Cada cultura posee su propio estilo de gesticular y su propio repertorio de emblemas (movimiento corporal que posee un significado preestablecido).

- Los ritmos corporales

El cuerpo del hombre / mujer baila continuamente al compás de su discurso. Cada vez que una persona habla, los movimientos de sus manos y dedos, los cabeceos, los parpadeos, todos los movimientos del cuerpo coinciden con ese compás y el que escucha



también se mueve al compás del relato del que habla, esto es la sincronía interaccional. Ese ritmo se altera cuando hay algunas enfermedades o trastornos cerebrales.

Cuando dos personas conversan están unidas no sólo por las palabras que intercambian, sino por ese ritmo compartido.

TIPOS DE INFORMACIÓN

CANAL PRESENCIAL

La información cara a cara es la forma idónea de comunicación, pues:

- Es una comunicación **inmediata**, en la que no transcurre ningún lapso de tiempo entre la formulación de la pregunta y la respuesta.
- Está depurada de elementos accesorios que distorsionan la comunicación, pues existe una **interrelación mutua a través del mecanismo de la realimentación**, de manera que se consigue una correcta interpretación de los mensajes.
- En ella utilizamos no sólo la palabra, sino toda la gama de recursos expresivos, como el gesto, la mirada o la postura, es decir, lo que se denomina el **lenguaje corporal**.

Condiciones materiales

Es conocido el influjo que el medio físico, es decir, la configuración del espacio y los elementos a él incorporados, ejercen sobre la conducta. La comunicación puede verse facilitada o dificultada por el ambiente en que se produce. Para ello, las oficinas de información deberían cumplir ciertos requisitos respecto a emplazamiento y organización del local:

- Situar en puntos estratégicos de las ciudades.
- Buenas comunicaciones
- Acceso directo desde la calle.
- Señalización adecuada.
- Local de uso exclusivo (intimidad)
- Evitar, la formación de colas.
- Existencia de mesas de consulta y lectura.
- Eliminar barreras arquitectónicas, ventanillas, mostradores, etc.
- Identificación nominal de los informadores, eliminando la sensación de anonimato.

Secuencia de atención al cliente

Tanto en la información presencial como en la telefónica podríamos establecer cuatro fases que vendrían a resumir la atención a cualquier cliente:

- **La Acogida.**- Entendida como el primer escalón que nuestro cliente ha de superar antes de entrar en materia. En esta primera etapa incluimos básicamente tres consideraciones:

- **Saludar.**
 - Hacerlo antes de que lo inicie el cliente.
 - Presentarnos con nombre y apellidos.
 - Hacer uso del nombre del cliente si los conocemos.

- **Establecer un clima positivo**
 - Invitarle a sentarse si disponemos del espacio adecuado para ello.
 - Mirar a los ojos.
 - Sonreír.
 - Usar un tono de voz cálido y amistoso.
 - Expresar placidez en el rostro.
 - Adoptar una postura corporal distendida.
 - Establecer cercanía física.

- **Ofrecer ayuda**
 - Preguntar al cliente en qué podemos ayudarle.

- **Escucha.-** Debemos dejar que nuestro interlocutor exprese su problema, opinión o solicitud con total libertad, sin que por nuestra parte se manifieste resistencia o rasgo alguno de incomodidad o deseo de interrumpirle. Esto supone
 - **Escuchar activamente**
 - Mirarse a la cara
 - No interrumpir al cliente
 - Evitar contradecirle
 - Hacer gestos de asentimiento con la cabeza
 - Tomar notas
 - Reforzar la comunicación con breves comentarios: "Ya, comprendo".
 - Reformular el mensaje con nuestras propias palabras.
 - **Empatizar**
 - Ante la frustración del cliente: "comprendo, me doy cuenta."
 - Ante la preocupación, tranquilizamos: "no se preocupe, se arreglará".
 - **Detectar necesidades**
 - Identificar las necesidades latentes del cliente (preguntas abiertas/cerradas)
 - Repetir lo esencial del mensaje a fin de mostrar/verificar su comprensión.
 - Usar un lenguaje accesible al cliente.

- **Información.-** Es dar la respuesta concreta a la pregunta que nos ha hecho.
 - **Concretar**
 - Hacer preguntas específicas
 - Aclarar aspectos confusos.



- **Informar**
 - Ofrecer los datos que el cliente necesita saber.
 - Utilizar un lenguaje correcto, pero asequible.
 - **Actuar**
 - Consultar a otras unidades cuando sea necesario
 - Hacer los trámites correctamente y con rapidez
 - **Asegurar**
 - Informar al cliente de lo realizado
 - Le indicamos los pasos subsiguientes cuando son necesarios.
- **Despedida.**- Es la forma en que la entrevista finaliza.
 - **Verificar satisfacción**
 - Sobre todo, la conformidad del cliente con el servicio recibido.
 - Preguntar al cliente si hay otra cosa en que podamos ayudarle.
 - Informar al jefe de las oportunidades de mejorar el servicio.
 - **Mantener un clima positivo**
 - Sonreír y mirar al cliente a los ojos.
 - Usar un tono de voz cálido y amistoso.
 - Adoptar una postura corporal distendida
 - Y un tono sosegado y relajante.
 - **Despedida**
 - Usar nuestro nombre y del cliente.
 - Despedir con saludo, quedando a su disposición.

CANAL TELEFÓNICO

En las oficinas de información es conveniente separar la información telefónica de la presencial para evitar interferencias mutuas y lograr mayor eficacia en ambos canales. Las líneas telefónicas estarán mejor atendidas adaptando el número de líneas a los recursos humanos de los que dispongamos.

Las líneas deben ser directas a la calle, evitándose el obstáculo que supone el paso por una centralita genérica. Existen equipos telefónicos que permiten la creación de redes cada vez mayores donde una llamada puede ser desplazada a la unidad idónea para su tratamiento sin necesidad de volver a marcar el número.

En la información telefónica la **Voz y la Palabra** son el vehículo de la comunicación. Hay que hablar clara y pausadamente, vocalizando y utilizando el tono adecuado. Especialmente en la información telefónica el **cómo** es tan importante como el **qué**.

La entrevista telefónica.

Para iniciar la entrevista telefónica es preciso estar **disponible**.

En el momento de descolgar el auricular o conectar la línea, el resto del mundo debe, en cierta medida, "desaparecer" para que podamos focalizar nuestra atención en la persona que tenemos al otro lado de la línea y dedicar toda la atención y el tiempo necesarios a la resolución del problema que se nos plantea. Debemos ser **exhaustivos** y llegar hasta el final de la información.

Puntos importantes a tener en cuenta:

- **Identificar la Unidad.** Al descolgar el teléfono hay que identificar la unidad y a continuación decir "Dígame", "Buenos días" o cualquier otra entrada que dé pie a la exposición de la pregunta
- **Escuchar el Mensaje.** Hay que ser paciente para escuchar a nuestro interlocutor hasta el final de su exposición sin anticipar acontecimientos sobre lo que dice. No tenemos que imaginar lo que nos van a decir sino escuchar lo que se nos dice.
- **Indagar hasta conseguir toda la información necesaria.**
 - Si el mensaje no ha quedado claro, en este momento se impone realizar una pequeña exploración para lograr un mayor grado de concreción de la consulta, que realizaremos a través de preguntas sucesivas.
 - Hay veces que tenemos la impresión de no haber entendido nada de lo que se nos dice. En tal caso habrá que ir haciendo una aproximación paulatina mediante preguntas abiertas.
 - Otras veces se trata de algún punto oscuro o algún extremo no suficientemente aclarado que podrán fijarse por medio de preguntas cerradas o alternativas.
- **Reformular la pregunta.** Una vez conocido el objeto de la consulta, debemos reformularla a nuestro interlocutor para lograr un mayor grado de certeza y eliminar posibles errores en la comprensión. Con ello le demostraremos que hemos atendido y entendido.

Por medio de la reformulación conseguiremos:

- * Demostrar que hemos escuchado.
 - * Demostrar que hemos entendido.
 - * Hacer una síntesis de los datos obtenidos.
 - * Centrar y dirigir la conversación.
- **Respuesta.** La respuesta debe ser **Clara, Concisa e Inteligible** para nuestro interlocutor. Es decir, formulada en lenguaje sencillo y adaptado al nivel cultural del cliente. Si se considera imprescindible utilizar términos técnicos deberá explicarse previamente su significado.
 - **Cerciorarse de que se ha entendido la respuesta.**

- **Esperas.** Hay que evitar las esperas en el teléfono.
En primer lugar, que el teléfono suene mucho antes de cogerlo. En segundo lugar, cuando dejamos el auricular para buscar documentación, si la espera va a ser larga, advertirlo e interrumpirla periódicamente para que nuestro interlocutor sepa que está siendo atendido y no ha sido olvidado en la línea o darle la opción de que nos deje su número de teléfono y llamarle posteriormente.

A veces la atención requiere alguna gestión intermedia, en tal caso también podemos pedir el número para contactar con el interesado cuando lo hayamos resuelto o si lo prefiere que nos vuelva a llamar a una hora predeterminada.

Elementos de la comunicación telefónica

Hay cuatro elementos:

- La voz
- El lenguaje
- El silencio
- La sonrisa

La voz

Es lo básico en la comunicación telefónica. La voz que oye el ciudadano es la imagen que se forma de la Administración, por lo tanto hay que dar confianza, seguridad, persuadir. Hay que centrar en la voz todo lo que necesita el ciudadano.

Se pueden encontrar tres puntos referidos a la voz:

1. **Entonación:** El tono transmite amabilidad, profesionalidad, pero también cansancio, mal humor, apatía, etc. Hay que resaltar las palabras más importantes para que queden en la memoria del otro. Conviene cambiar el tono de la voz para no aburrir. El tono a utilizar debe ser tranquilo, no se puede gritar ni susurrar. Para cada momento habrá un tono adecuado:
 - Tranquilo convencer, objetar.
 - Sugestivo argumentar
 - Seguro descubrir, sondear necesidades
 - Cálido toma de contacto, despedida
2. **Articulación** Hay que vocalizar correctamente y evitar comerse las palabras, hay que tener cuidado con el uso excesivo de las siglas.

3. Elocución Cuando hablamos con otro el número de palabras que decimos se acerca a 180 por minuto. Por teléfono debemos ir más lentos para llegar aproximadamente a las 120 palabras por minuto.

Hay que adaptar también nuestro ritmo al de nuestro interlocutor. Si una persona habla y comprende deprisa, podemos hablar más rápido, pero con otra persona que vaya más despacio habrá que hacerlo lentamente.

El lenguaje

Las palabras son la representación oral de las ideas que queremos transmitir. El vocabulario que usemos tiene que adaptarse al ciudadano para que nos comprenda. Para que exista comunicación es necesario que nos entienda qué decimos y cómo lo decimos, y para ello es esencial intentar conocer a las personas a quien dirigimos el mensaje.

Muchas veces la comunicación no es con el individuo como persona, sino como lo que esa persona representa en un área determinada (cobrador, informador, jefe.)

Las palabras cambiarán de acuerdo al oyente y también la complejidad de las frases. No es lo mismo hablar con una persona con un nivel cultural bajo o con extranjeros que desconocen nuestra lengua, que con personas más cualificadas. La situación también afecta al estilo de la conversación.

Las expresiones pueden ser positivas y nos ayudarán a captar la atención y reforzar nuestros argumentos. "la información está actualizada", "seguridad", "rapidez"

Pero también las hay negativas y tendremos que evitarlas, como "llame usted mañana", "no lo tenemos".

El silencio

En la comunicación verbal el equivalente a los puntos y las comas del escrito son los silencios. Hacer pausas es una forma de controlar el pensamiento para saber actuar luego. Los silencios también sirven para aislar palabras y darles una importancia especial. Los silencios pueden ser:

- Positivos-activos. Como el ciudadano no nos ve y no sabe cómo nos repercute su discurso tenemos que mantener una escucha activa, demostrando que seguimos al otro lado y le prestamos toda la atención. Se pueden utilizar fórmulas como "sí", "le escucho".
- Negativos. Cuando por el motivo que sea le dejamos en vacío. Hay que explicar la causa y si se puede mejorarse la espera.



La sonrisa

Mientras hablamos gesticulamos aunque el ciudadano no nos vea y estos gestos se transmiten en el tono de la voz. Si se sonríe mientras se habla se nota en la voz, se vuelve más cálida y atractiva. La sonrisa se escucha.

CANAL ESCRITO Y EL LENGUAJE ADMINISTRATIVO

A pesar de que el canal telefónico o el presencial son más concretos y fluidos, existe un número elevado de ciudadanos que prefiere formular sus preguntas por escrito, por razones diversas: económicas, cuando la llamada o el desplazamiento son costosos en términos de tiempo o dinero; de dificultad para establecer la comunicación, cuando las líneas están saturadas, de incompatibilidad horaria, o bien por preferencias personales o por pensar, erróneamente, que la información expresada por escrito es más segura y puede ser alegada ante otros órganos de la Administración.

Clasificación

La persona encargada de recibir la correspondencia realiza una primera lectura rápida que le permita una clasificación temática para distribuir a **funcionarios especializados** en los distintos temas. Elaborar **respuestas-tipo o modelo** que con o sin adaptación sirvan para contestar.

Otras pueden ser contestadas remitiendo hoja informativa, fotocopias del Boletín Oficial y otros textos.

Es conveniente establecer urgencias en función de plazos que se agoten. Ej: las reclamaciones tienen que ser contestadas en un plazo máximo de 20 días.

Comprensión

Una segunda lectura más atenta servirá para centrar las cuestiones planteadas que no siempre están explícitas de manera clara. Se trata de reducir el texto de un escrito a veces extenso y farragoso a un número limitado de preguntas concretas y precisas.

Respuestas

La primera cuestión que nos planteamos es si la respuesta debe tener forma de oficio o de carta.

Tradicionalmente la Administración dirige oficios a los ciudadanos. El oficio se caracteriza por ser una comunicación impersonal en la que la Administración desde su posición preeminente ejerce su imperio sobre el administrado.

Una carta es una forma más personalizada de relación, aunque plantea el problema del **encabezamiento**. Utilizar "Muy Sr/a. mío/a.", remite a la correspondencia comercial y no resulta, por tanto muy apropiado. "Estimado/a Sr/Sra." podría resultar excesivamente cercano en el contexto actual de relaciones con los ciudadanos.

Así pues, se ha adoptado una solución intermedia, en la que manteniendo formalmente las características del oficio, se ha suavizado la frialdad de aquel adoptando un tono más personal.

La respuesta debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser clara y concisa.
- Responder a todas las cuestiones planteadas, enunciándolas previamente, sin omitir ninguna por absurda, inadecuada o extravagante que parezca y aunque la única respuesta que quepa sea la de "no es posible contestar".
- Fundamentar las respuestas en normas legales que hay que citar, expresando fecha de publicación. Si se hace referencia a otros textos también hay que dar los datos de la publicación en que aparezcan.
- Adjuntar la documentación que apoye y aclare nuestra respuesta y que permita al interesado tener mayor conocimiento sobre los fundamentos de ella.

A veces se hace necesario precisar que la información administrativa **no es vinculante**, sino meramente ilustrativa y **no puede**, en consecuencia, **ser alegada ni producir efectos ante terceros**. Algunas oficinas incluyen siempre en sus comunicaciones una referencia sobre ese carácter.

El lenguaje administrativo

El lenguaje administrativo o estilo administrativo es aquella forma especial de expresión que se utiliza en la redacción de documentos administrativos, entendiendo por éstos no sólo los que produce la Administración pública, sino también los que a ella dirigen los particulares.

El lenguaje adquiere formas especiales cuando se refiere a un objeto o a un tema determinado y se tecnifica en función de esa especialización. Así podemos hablar de un lenguaje informático, el lenguaje de los médicos, las jergas de los oficios. Pero esa tecnificación no sólo sirve a la especialización de la materia, sino que difunde ciertos valores respecto a la profesión que se dedica a ella y sirve de elemento diferenciador.

El lenguaje administrativo se ha constituido como una barrera que separa a la Administración, como una jerga hermética para los iniciados, no inteligible por el ciudadano medio que se relaciona con ella.

La Orden de Presidencia del Gobierno de 7 de julio de 1986 (BOE 22.07.86) por la que se regula la confección de material impreso y se establece la obligatoriedad de consignar determinados datos en las comunicaciones y escritos administrativos ofrece algunas precisiones sobre este lenguaje:

1. Obligatoriedad de identificación funcional del órgano
2. Obligatoriedad de identificación nominativa del firmante.
3. Los documentos deben estar redactados de forma clara y concisa, acudiendo a párrafos breves y separados.
4. El empleo de abreviaturas y siglas deberá precederse necesariamente, la primera vez que aparezcan, de la denominación o expresión completa a que correspondan.

Las referencias a la claridad y la concisión del estilo parecen más bien una declaración de buena voluntad que una medida eficaz para mejorarla.

Hay que tener en cuenta que, a raíz de la Constitución de 1978, han aparecido nuevas inquietudes para renovar el lenguaje administrativo, en especial el interés de las comunidades autónomas con lengua propia cooficial.

Manual de Estilo del Lenguaje Administrativo

El Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) en colaboración con un equipo de profesores del Departamento de Filología Española de la Universidad Autónoma de Madrid ha elaborado un Manual de Estilo del Lenguaje Administrativo.

Su propósito fue poner a disposición de los funcionarios públicos un instrumento o guía de consulta en el que se dan recomendaciones para el mejor uso de la lengua, tanto de ortografía como de gramática y estilo, evitando clichés y estereotipos, incluidos los de corte sexista o discriminatorio.

Manual de Documentos Administrativos

Este manual es un documento elaborado por el MAP y constituye el primer estudio sistemático de los documentos utilizados por la Administración y por los ciudadanos. Asimismo, propone modelos para la confección de los distintos documentos y presenta numerosos ejemplos prácticos.

Está dirigido a quienes participan en las funciones administrativas, a los ciudadanos, a los profesionales del Derecho y, en general, a todos aquellos que estén interesados en la actuación administrativa.

CANAL TELEMÁTICO

El cuarto canal, hoy fundamental, es el acceso a la información a través de internet en particular y de las nuevas tecnologías en general.

Éste es el canal más utilizado en la actualidad debido a dos factores fundamentales:

- Comodidad, podemos acceder a la información desde el domicilio, el puesto de trabajo, etc.
- Precio. Cada vez más los precios, tanto de los equipos necesarios –ordenadores– como los sistemas de conexión –ADSL– son cada vez más económicos.

A estos dos factores se puede unir un tercero: el apoyo del Gobierno a favor de las nuevas tecnologías. En ese sentido se han ido aprobando sucesivamente una serie de planes gubernamentales con la intención a fomentar el uso de este canal. Así, Plan INFO XXI, Plan Avanza...

El día 23 de junio de 2007, se publicó la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos que pretende regular las obligaciones de la Administración en cuanto prestadora de servicios electrónicos y los derechos de los ciudadanos en su acceso a los mismos.

El estudio general de medios también indica el importante y continuo incremento del uso de ese canal. En el estudio de octubre-noviembre de 2007, los usuarios de internet ascienden a 16.771.000.

Todo ello hace que las organizaciones se conciencien, por una parte, de la importancia de este canal y, por otra, aporten los medios necesarios para ofrecer el acceso a los servicios por este medio.

Así, se está observando una evolución constante e imparable desde los mismos servicios de información en internet hacia los servicios transaccionales, a través de los cuales, los ciudadanos pueden, no ya interactuar con las organizaciones públicas, sino tramitar distintos procedimientos. Uno de los ejemplos clásicos es el de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, perteneciente al Ministerio de Economía y Hacienda, que permite desde su web efectuar el pago de los impuestos, eso sí, estableciendo las medidas de seguridad necesarias como es el uso de la firma electrónica para poder realizar las transacciones electrónicas.

QUEJAS, SUGERENCIAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

EL TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

Introducción

Las personas que trabajan cara al público tienen, entre otras funciones, la de facilitar las relaciones del usuario con la organización, ofreciéndole un trato profesional, cercano e igualitario.

Para desarrollar adecuadamente esta función, es necesario disponer de actitudes y aptitudes que permitan llegar a acuerdos con personas a las que no se ha elegido e intervenir adecuadamente en las diferentes situaciones que puedan presentarse, tanto en la atención presencial como en la telefónica.

Desarrollar la propia habilidad a la hora de atender al público resulta ventajosa, ya que:

- Disminuye la frecuencia y la duración de situaciones problemáticas, con el consiguiente ahorro de tiempo y desgaste personal.
- Aumenta la frecuencia de situaciones gratificantes, tanto para el ciudadano como para el informador.
- El aprendizaje de estas habilidades mediante el entrenamiento y la reflexión personal, aumenta el grado de control voluntario del propio comportamiento y facilita el desarrollo.

Tiene una utilidad que va más allá de las meras relaciones con el usuario y que afecta positivamente a las diversas áreas de interacción social.

Los conflictos y las quejas

El hombre no sólo actúa para alcanzar las metas u objetivos que le atraen, sino también para huir, evitar o destruir los males que le repugnan o atemorizan. Pero los caminos para conseguir estos incentivos o para huir de los aspectos negativos a veces son bloqueados por barreras físicas, morales o sociales, o son paralizados por conflictos interiores que dan lugar a las frustraciones.

Una de las causas de la frustración son los conflictos. La frustración y los conflictos están íntimamente relacionados. En Psiquiatría, el conflicto es el choque que se produce entre tendencias instintivas o afectivas contradictorias; choque que puede ser controlado de forma racional o bien puede dar lugar a manifestaciones patológicas de tipo neurótico o irracional.

¿Por qué aparecen los conflictos?

Entre otras razones se pueden señalar:

- Subjetividad en la percepción de las cosas o de las situaciones (música alta, coche mal aparcado, fumar,...)
- Información incompleta
- Fallos en la comunicación
- Diversidad de caracteres (imposibilidad de ceder)
- Intereses contrapuestos (ver el fútbol o la película)
- Desproporción entre lo necesario y lo accesorio o caprichoso.
- Elección entre dos motivaciones incompatibles entre sí (escoger una carrera)

Partes positivas y negativas del conflicto

Positivas

- Aprendemos
- Resolvemos
- Nos ponemos a prueba
- Nos adaptamos

Negativas

- Mal humor
- Remordimientos
- Consecuencias negativas
- Se enquistan, perduran
- Puede superarnos, nos vemos impotentes

Manejo inadecuado de los conflictos

- Cuando se pretenden ocultar
- Escasa capacidad negociadora
- No ponemos a prueba las actitudes personales
- Falta de diálogo.

Una de las causas de conflicto habitual tiene lugar en la relación con los ciudadanos, y en concreto, en la presentación o formulación de quejas: cuando los recursos con que contamos para la resolución de una demanda son insuficientes o nos mostramos incapaces, nuestro discurso se rompe y surge la queja. No se ha logrado la satisfacción del cliente y nos encontramos ante un fracaso, bien nuestro, bien de la organización. Esto va a generar sentimientos negativos de frustración, agresividad, irritación e impotencia.

Estos sentimientos tienen dos destinatarios:

- Unas veces será el cliente, que está molesto y formula su queja de manera un tanto agresiva, que nosotros creemos no merecer.

- Otras veces es la propia organización, ante la cual nos vemos impotentes, pues no nos proporciona recursos suficientes o su funcionamiento no es el adecuado debido a causas estructurales. La consecuencia es que podemos terminar evadiéndonos de cualquier responsabilidad en la gestión.

Lo cierto es que las quejas siempre van a existir y hemos de afrontarlas como un episodio más de nuestra relación diaria. Se trata de actuar ante ellas desde dos planos:

1. Lograr la conversión de ese cliente, de manera que consigamos tener ante nosotros una persona satisfecha con el trato recibido ante su queja.
2. Convertir las quejas en un mecanismo de diagnóstico de deficiencias, de control de calidad para el mejoramiento del servicio.

En estos casos lo adecuado es enfrentarse al hecho con calma y seguridad. Es contraproducente tanto el huir como el ponerse agresivo para dominar la situación.

Ante las quejas podemos reaccionar con: agresividad, sumisión o asertividad.

La agresividad es una consecuencia de la frustración y de los conflictos (falta de respeto, ofensa, provocación a los demás, ataque, etc.) La conducta del hombre frustrado tiende a desorganizarse y a hacerse agresiva, al menos que, de forma racional, se resuelva satisfactoriamente el problema.

Esta agresividad unas veces se presenta de forma directa y otras enmascarada:

- Directa: Contesto al insulto con una bofetada.
- Desplazada: Lo pago con otros (hijos, cónyuge, compañeros,...)
- Agresiones internas: complejos de culpa, de inferioridad, depresiones, apatía.
- Conductas desorganizadas: alcoholismo, marginación, etc.

Sugerencias ante las quejas:

- Asumir las reclamaciones, aunque no sean culpa nuestra. Para quien reclama lo importante es que tiene un problema y que necesita una solución, por tanto, sobran justificaciones.
- Nos anticipamos, antes de que el interesado observe el error nos ponemos en contacto con él.
- Adoptar un estilo competente. Ni se rasgan las vestiduras ni se es prepotente. “Seguro que ha rellenado mal el impreso”. Sustituirlo por un comentario como “le llamo para decirle que hay un error en la documentación ¿puede venir mañana para resolverlo?. Gracias, perdone las molestias”.
- Escuchar sin responder a provocaciones y ser comprensivo. Ante expresiones como “¡Qué panda de incompetentes!” Es preferible mantener la calma e ignorar el ataque, respondiendo frases como “Comprendo que este molesto, enseguida lo corregimos”.

Se trata de evitar reacciones de ataque-defensa con las cuales el ciudadano tiene la impresión de ser juzgado o ridiculizado.

- Resumir. Una vez comprendida la situación, se debe hacer saber a la otra persona que se está al tanto de lo ocurrido.
- Flexibilidad. No hay que informar de manera categórica con verdades intocables, que a veces provocan posturas críticas irracionales.
- Tomar medidas y pedir disculpas. Lo importante es que se solucione el problema o que se derive hacia la unidad que corresponda. Lo transmito al jefe para mejora del servicio.
- Evitar la tendencia a la insolidaridad, si hubo fallos de nuestros compañeros.

LA ASERTIVIDAD

La asertividad se inscribe dentro de las teorías conductistas como un conjunto de principios y técnicas operativas para manejar los conflictos interpersonales que se producen en la interacción con los clientes y con los compañeros.

La palabra asertividad viene del latín assertus. En el diccionario encontramos:

Aserto: afirmación de la certeza de una cosa; Asertivo: afirmativo; Asertor: persona que afirma, sostiene o da por cierta una cosa. Por lo tanto, asertividad equivaldría a la afirmación de uno mismo en el medio social.

Asertividad: Capacidad de expresar exactamente lo que se quiere, sin ánimo de insultar al otro y sin despertar en él sentimientos de miedo u hostilidad. Es decir, nos permite reafirmar nuestros derechos y nuestra personalidad respetando los derechos del otro.

Ser asertivo consiste en hacerse valer y en defender una postura con confianza en uno mismo y en su propio juicio. Se trata de mostrar mi propia opinión y criterio sin agredir y sin sentirme culpable por expresarla. Hemos de aprender a decir "no" en el momento oportuno; en caso contrario podemos sentirnos obligados a realizar cosas que no deseamos, perdiendo el respeto de los demás y el nuestro propio.

Las personas con problemas de asertividad buscan la consideración o aceptación por los demás más que el respeto a su persona. Su comportamiento les daña, ya que esperan siempre que se les agradezca ese comportamiento. De ello se derivan actitudes y comportamientos neuróticos que provocarán desconfianza al afrontar otras situaciones vitales. Estas personas son inseguras, no consideran la estima personal y les afecta mucho el qué dirán.

Se puede decir que actuar asertivamente implica:

- ◆ Poder expresar a los demás sus sentimientos, actitudes y derechos, de forma adecuada a cada situación.
- ◆ Elaborar un juicio crítico y compartir criterios y opiniones.
- ◆ Resolver los problemas propios, comprendiendo los de los demás y colaborando con ellos para evitar futuros conflictos.
- ◆ Establecer con el otro, dentro y fuera de la situación de entrevista, relaciones satisfactorias que trasciendan al propio enfrentamiento coyuntural del conflicto planteado y resulten gratificantes, en lo posible, las acciones emprendidas.

Tipos de conducta

Nadie es puramente agresivo, ni pasivo, ni asertivo. Las personas tenemos tendencia hacia alguna de estas conductas, más o menos acentuada, pero no existen los tipos puros. Cuando hablamos de conductas no nos referimos solamente a "comportamientos externos", sino a todo el conjunto de manifestaciones, emociones y pensamientos que posee una persona en las situaciones a las que se enfrenta.

Conducta pasiva

Se caracteriza por evitar las situaciones conflictivas y no expresar de manera clara sus opiniones. No defiende sus derechos e intereses porque depende de la aprobación de los demás. No se valoran y tienen en cuenta las necesidades de los otros antes que las propias. En estas conductas subyace una actitud de dependencia, donde se necesita en exceso la aprobación y el aprecio de los otros.

Esta conducta puede llevar a situaciones de:

- Bloqueo. Implica una gran ansiedad y es vivida como algo insuperable.
- Sobreadaptación. El sujeto responde según crea que es el deseo del otro. Es la situación más corriente entre los pasivos. La atención está centrada en lo que la otra persona puede estar esperando.
- Ansiedad. Se da rápidas instrucciones respecto a cómo debe comportarse, pero éstas suelen llevar una gran carga de ansiedad, que se convierte en un bloqueo que le impide dar la respuesta adecuada para afrontar la situación.

Conducta agresiva

Consiste en una defensa excluyente de los derechos e intereses propios, donde no se valoran ni tienen en cuenta los de los demás. "Necesidad de estallar".

Conducta asertiva

Las personas asertivas se caracteriza por:

- Se sienten libres para manifestar a todos lo que sienten.
- Tienen una orientación activa en la vida.
- Saben que no siempre pueden ganar, pero no pierden el respeto a sí mismos.
- Se fijan metas a medio y largo plazo, que aumentan su autoestima.

Se puede decir que una persona asertiva es aquella que es capaz de expresar sus emociones positivas y negativas; defender sus propios derechos; de negarse a acceder a peticiones no razonables.

	DERECHOS	RESPONSABILIDADES
Agresivo	+ derechos	- responsabilidades
Pasivo	- derechos	+ responsabilidades
Asertivo	Equilibrio entre derechos y responsabilidades	

LOS DERECHOS ASERTIVOS

Para comportarnos de manera asertiva en situaciones de conflicto y de manipulación, debemos ser conscientes de los derechos que como seres humanos tenemos:

1. **Derecho a ser nuestro propio juez.**

Que otros no nos impongan sus criterios. De este derecho se derivan todos los demás. Es el derecho a juzgar nuestro propio comportamiento, nuestros pensamientos y emociones y, por tanto, ser responsables de sus consecuencias. Ser nuestro propio juez quiere decir reaccionar frente a la manipulación decidiendo hacer lo que "nosotros queremos" y formulando los compromisos que estamos dispuestos a aceptar.

2. **Derecho a no dar razones o a justificar nuestro comportamiento**

Este derecho se deriva del anterior. Si somos nuestros propios jueces no tenemos que dar explicaciones acerca de nuestro comportamiento ante los demás para que éstos decidan si es acertado o erróneo, correcto o incorrecto. Y los demás no tienen derecho a manipular nuestro comportamiento exigiéndonos razones para convencerles de que estamos o no equivocados.

3. **Derecho a cambiar de parecer**

Debemos aceptar la posibilidad de que cambiar de parecer, opinión o criterio es algo normal y saludable, sin caer en la tentación de sentirnos obligados a justificar las razones de nuestro cambio.

4. **Derecho a cometer errores y a ser responsable de ellos**

Cuando se comete un error se debe reconocer e intentar solucionarlo, sin caer en sentimientos de culpabilidad, es decir, negar el error, tratar de quitar importancia o excusarse.

5. **Derecho a decir NO LO SÉ**

No tenemos obligación de tener siempre una respuesta a punto para las preguntas que los demás puedan formularnos.

6. **Derecho a ser independientes de la buena voluntad de los demás**

Las personas con las que mantenemos relaciones profesionales pueden retirarnos su simpatía de forma permanente sin que por ello nos veamos imposibilitados de seguir trabajando. No es necesario "caer bien" a la gente para relacionarse asertivamente con ella. No tenemos que angustiarnos ante la posibilidad de que alguien no nos quiera.

7. **Derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica**

Actuar según unos criterios lógicos no significa que vayamos a resolver determinado problemas. Muchas veces la solución se encuentra más allá de esos criterios. Se manipulan los deseos y sentimientos desde el presupuesto de que algo es absurdo, irracional, peligroso. Impide toda negociación.

8. **Derecho a decir NO LO ENTIENDO**

Aprendemos gracias a la experiencia y la experiencia con otras personas nos enseña que no siempre comprendemos lo que otra persona piensa o quiere (sobre todo si no lo dice). A veces se espera de nosotros que nos anticipemos o adivinemos esas necesidades sin que se formulen abiertamente.

9. **Derecho a decir NO ME IMPORTA**

Hay manipulaciones basadas en la creencia de que debemos aspirar a ser perfectos. Normalmente nos vemos obligados a dar razones de por qué no lo somos, cuando la respuesta asertiva sería formular nuestro propio juicio, nuestro propio deseo. Somos limitados y llenos de defectos ¿y qué?.

Hay que aprender a distinguir entre la manipulación de nuestro comportamiento y lo que realmente deseamos. La única manera de poner coto a esta manipulación consiste en preguntarnos si estamos satisfechos o no con nuestra conducta y juzgar después por nuestra cuenta si deseamos o no cambiar.

LAS TÉCNICAS ASERTIVAS

Durante la entrevista, como en cualquier situación de comunicación interpersonal, es importante reconocer cuándo nos están manipulando emocionalmente. Necesitamos contrarrestar entonces ese efecto negativo de la comunicación y saber discriminar, es decir, "pensar por nuestra cuenta".

Si uno se deja manipular sin saber siquiera que le están manipulando es porque, desde niños, nos enseñaron que es necesario mostrarnos siempre lógicos, razonables, comprensivos, responsables, etc. y reaccionamos negativamente cuando alguien no se

comporta según esos mismos criterios socialmente aceptados. Pero, ¿nos enseñaron que esos nobles conceptos pueden ser usados con fines no tan nobles como el inducirnos a que hagamos lo contrario de lo que queremos hacer?. Desde luego que no. La respuesta que nosotros ofrezcamos en ese momento puede ayudar a poner en evidencia esa manipulación de la otra persona.

Para hacer frente a esa manipulación existen algunas habilidades verbales, ciertas técnicas, llamadas "Asertivas sistemáticas" que pueden ser utilizadas a la hora de solucionar conflictos. Su conocimiento puede servir también para descubrir si la otra parte está utilizando dichas técnicas con fines manipuladores, en una especie de efecto "boomerang" al utilizar un remedio para desencadenar, indirectamente, una enfermedad. No conviene, pues, olvidar que estas técnicas si se utilizan manipulativamente acarrearán resultados contraproducentes: la otra persona podría sentirse manipulada y su reacción tendería a ser agresiva o aún mucho más manipulativa.

Las técnicas asertivas sistemáticas son:

- ◆ Disco rayado
 - ◆ Banco de niebla
 - ◆ Aserción negativa
 - ◆ Autorrevelación
 - ◆ Libre información
 - ◆ Interrogación negativa
 - ◆ Compromiso viable.
- ◆ El llamado "**Disco Rayado**" consiste en la repetición serena de ciertas palabras, ya aprendidas de antemano, que expresan nuestros deseos. Se trata de que, una vez llegado el momento en que nuestros mínimos están a punto de ser rebajados por la presión dialéctica de la otra parte, nos limitemos a hablar como si fuéramos un *disco rayado*, repitiendo una y otra vez lo que queremos decir hasta que el manipulador se dé cuenta de que por ese camino a nosotros no nos va a reducir. El disco rayado es una forma mecánica de comunicarnos, pensada de antemano, por ello debe utilizarse exclusivamente cuando alguien nos manipula extremadamente. No importa lo que diga la otra persona, nosotros nos limitaremos a repetir con una sonrisa lo que queremos. Ejemplos: "Lo siento, pero no necesito un aspirador" "Está muy claro, pero no me interesa".

Con la técnica del disco rayado se aprende la virtud de la persistencia sin tener que ensayar argumentos o sentimientos de ira de antemano con el objeto de "calentarse" con miras al enfrentamiento con los demás. Permite a un negociador sentirse a sus anchas e ignorar trampas verbales manipuladoras, cebos dialécticos, lógicas irrelevantes,... sin apartarse del punto en el que se desea insistir.

- ♦ La técnica asertiva denominada "**Banco de Niebla**" consiste en aceptar las críticas mediante una frase o un término suficientemente ambiguo y descargado de la rotundidad o malicia que llevaba en la crítica. Así, por ejemplo, cuando alguien nos dice "dudo de que usted guste a alguien" podríamos contestar con este banco de niebla: "Me parece una observación interesante. A veces yo mismo tengo esa impresión." O, ante la crítica de que somos despiadados al exigir concesiones: "Es posible que pudiera haber algo de verdad en lo que me dice". Ante la crítica de que tenemos una corbata muy hortera: "Es posible que mi corbata no sea muy elegante". En definitiva algo parecido a una aserción negativa, aunque utilizada cuando las cosas no están bien definidas y la crítica que nos hacen no está perfectamente clara. Nuestra reacción emocional pierde fuerza dando lugar a que nuestro cerebro esté más despejado para pensar con calma.

Con el *banco de niebla* se logra aceptar las críticas manipuladoras reconociendo serenamente, ante los críticos, la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dicen y sin que por ello haya de abdicar del derecho a ser jueces de la conducta propia. Se pueden aceptar así las críticas sin sentirse violentos ni tener que adoptar actitudes ansiosas o defensivas y sin necesidad de ceder un ápice frente a quienes emplean críticas manipuladoras.

- ♦ La técnica denominada "**Aserción Negativa**" consiste en afirmar rotundamente la malicia y el bochorno por haber hecho algo inconveniente: "Fue una desconsideración por mi parte", "No me explico cómo puedo realizar estas tonterías", "¡Vaya qué torpe soy!", "Cuando me pasan cosas así me parece que soy tonto".

Con la *aserción negativa* se aceptan, pues, los errores propios sin tener que excusarnos por ellos con alguna muletilla social como "perdone" o "disculpe", sino mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas, hostiles o constructivas, que se formulan a propósito de nuestras cualidades negativas. Nos permite sentirnos a nuestras anchas, aun reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas, y sin vernos obligados a negar un error real. Al mismo tiempo se conseguirá reducir la ira o la hostilidad de nuestros críticos.

Ej: "(...) Philip empezó a pensar que quizá se hubiera equivocado, a juzgar por lo furioso que estaba Andrew, pero lo más importante era que una discusión en los claustros no constituía precisamente un espectáculo edificante para los otros monjes, y había que ponerle fin. Así que se tragó su orgullo, apretó los dientes e inclinó sumiso la cabeza.

- Admito la reprimenda, hermano, y suplico humildemente tu perdón - dijo.

Andrew estaba preparado para una discusión a voces y la pronta retirada de su adversario no le resultó satisfactoria.

- ¡Pues que no vuelva a ocurrir! -exclamó con aspereza. (...)"

Los pilares de la tierra de Ken Follet

- ♦ A veces es muy productivo en la situación de conflicto manifestar algún tipo de confidencia de carácter personal, incluso íntima, lo que se llama una **"Autorrevelación"**. Se trata de lanzar una especie de "anzuelo" comunicativo para que la otra persona se avenga a charlar con nosotros sin ningún tapujo. Así, cuando alguien nos dice que es aficionado a los toros, podemos añadir nosotros alguna confesión personal sobre nuestra afición a la tauromaquia, o, tal vez, algún caso que nos sucedió mientras presenciábamos una corrida de toros, o nuestra inclinación o disgusto por dicha fiesta.

La técnica de *autorrevelación* nos enseña a aceptar e iniciar la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, de nuestro comportamiento, de nuestro estilo de vida y de nuestra inteligencia, con objeto de fomentar y favorecer la comunicación personal o social y reducir la manipulación. Por otra parte, el uso de esta técnica nos permitirá revelar aspectos de nosotros mismos y de nuestra vida que anteriormente provocaban en nosotros sentimientos de ignorancia, ansiedad o culpabilidad.

- ♦ De manera parecida, la técnica de **"Libre Información"** consiste en aportar algo más de lo que nos piden, algo gratuito, adicional, una serie de informaciones tangenciales sobre cosas o casos de la vida real. Por ejemplo, ante la pregunta si vivimos en Sepúlveda, no limitarnos a contestar con un monosílabo (sí o no) sino añadir alguna información sobre la propia villa segoviana, sobre sus gentes, su singular castillo o sobre cualquier otra problemática de la población. Con toda esa información gratuita, no solicitada, la otra persona sentirá la necesidad de expresarse más abiertamente, de abrir, en definitiva, barreras que impedían o dificultaban la comunicación interpersonal.

Con la técnica de *libre información* se pueden identificar los simples indicios que da otra persona en el curso de la entrevista y permite reconocer qué es lo interesante o importante para esa persona. Esta técnica permite vencer la timidez propia y entrar en conversación social con los demás, y, al mismo tiempo, inducir a los demás a hablar con mayor libertad de sí mismos.

- ♦ La **"Interrogación Negativa"** consiste, simplemente, en preguntar a la otra parte qué es lo negativo que ha visto en nosotros. Con ella podremos explorar la opinión de la otra persona en vez de limitarnos a aceptarla o defendernos de ella. Ejemplo: ¿Por qué piensa usted que mi actitud es insoportable?", como respuesta inmediata a la acusación que nos hacen de ser insoportables, o contestar: "¿Qué tenía la oferta para ser tan horrible?", cuando la otra parte nos endosó tal acusación. O sea, poner en interrogante las mismas palabras que el otro nos dijo.

Mediante las *interrogaciones negativas* se suele estar en condiciones de suscitar críticas sinceras por parte de los demás con el fin de poder sacar nosotros provecho de la información (si son útiles las críticas propuestas) o de agotarlas (si

son manipuladoras), inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más francos y honestos, y a no hacer un uso intensivo de trucos manipuladores. Permite, en última instancia, provocar con serenidad las críticas personales en el seno de las relaciones, induciendo al mismo tiempo a expresar honradamente los sentimientos negativos y consiguiendo así mejorar la comunicación.

- ◆ El "**Compromiso Viable**" es un ofrecimiento de aceptar abiertamente cualquier solicitud de la otra parte pero no es el instante de habernos sido hecho, sino mediante un sistema diferente que nos permita comprobar algún aspecto poco claro. Ante la petición por parte de una persona del número de nuestro teléfono particular se puede contestar: "Encantado de ofrecérselo pero, si no le importa, quedamos un momento al finalizar la reunión y se lo apunto en su agenda".

Los *compromisos viables* conviene utilizarlos siempre que la otra parte nos solicite algún tipo de compromiso. Se puede ganar tiempo y aclarar posiciones ambiguas. De esa manera la otra persona se encontrará satisfecha por poder conseguir de alguna manera lo que solicitada y nosotros podemos salir airosos de la solicitud que nos hacen.

Formas básicas de un comportamiento asertivo

- Saber decir No o mostrar su postura hacia algo.
Manifiesta claramente su posición ante un tema, petición o demanda, a la vez que es capaz de razonarla comprendiendo la postura del otro.
- Saber pedir favores y reaccionar ante una crítica.
A veces es importante pedir favores y hacerlo de una manera expresa. Con ello se facilita la comunicación.
Respecto a las críticas es importante reconocer lo que haya de verdad en ellas. Se puede aprender de una crítica constructiva, pero sin admitir la descalificación ni manipulación.
- Saber expresar los sentimientos
Normalmente nos olvidamos de expresar los sentimientos positivos, inclinándonos más hacia la crítica que hacia el reconocimiento.
También es importante saber expresar los sentimientos negativos sin dañar al otro.