

Manual de Atención al Ciudadano



El *Manual de Atención al Ciudadano* ha sido elaborado en el Gabinete Asesor del Area de Régimen Interior, bajo la dirección de **Enrique Abansés Ballestín**, con la colaboración técnica de **Alfredo Berges Saldaña** y **Fernando Aguilar Esteban**, el apoyo administrativo de **Adelina Cañada Navarro**, **Eduardo Conejero Rodríguez**, y **Gladys Portalatín López** y los dibujos de **Joaquín Barriga Lorente**.

Agradecemos sinceramente las aportaciones de todos y cada uno de los empleados municipales que han participado en los Cursos de Atención al Ciudadano, sin las cuales no hubiera sido posible la gestación de este *Manual*.

Zaragoza, Marzo de 1994

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
EL AYUNTAMIENTO Y EL CIUDADANO	2
El Ayuntamiento al servicio del ciudadano.....	3
El ciudadano necesita al Ayuntamiento.....	7
LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	9
Factores según los cuales los usuarios juzgan la calidad de un servicio.....	10
Causas de la baja calidad de un servicio.....	13
Los siete errores de los servicios con atención al público	16
Características de la calidad en un servicio con atención directa al ciudadano	18
LA COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO	21
El aprendizaje de recursos y habilidades.....	22
Componentes básicos de la conducta humana.....	25
La Comunicación.....	30
Mensajes verbales y no verbales	31
La habilidad de escuchar	34
La habilidad de hablar	36
Características de la comunicación en la atención al ciudadano	38
¿CÓMO AFRONTAR LAS SITUACIONES DIFÍCILES EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO?	49
La curva de la hostilidad.....	50
Los pensamientos dirigen nuestra conducta	54
El autocontrol de las emociones.....	56
PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO	58

Introducción

El término Manual con el que hemos denominado el siguiente documento requiere una breve explicación. Por una parte, pretende ser algo útil y sencillo, para tener "a mano", es decir, de comprensión rápida y de aplicación cómoda. Pensamos que un instrumento de estas características tiene que estar alejado sobre todo de dos cosas:

** de la excesiva estructuración: podría convertirse en un inaplicable "recetario" de comportamientos cuasiautomáticos*

** de la excesiva generalización: lo que lo convertiría en un documento sin ningún contenido práctico.*

Por otra, la complejidad municipal es tan elevada que concebir un "Manual", ya sea para atención al ciudadano o ya para cualquier otra actividad, es, cuando menos, un atrevimiento.

No obstante, cada día es más evidente que el factor humano es decisivo en las organizaciones. Mucho más si éstas son de carácter público, como es nuestro caso. La tarea es, sin lugar a dudas, todo un reto al que con ilusión y prudencia intentamos dar respuesta.

Lo que a continuación sigue no es otra cosa que la aportación de la experiencia acumulada por decenas de empleados municipales en su trabajo cotidiano de atención al público. Sus errores nos han permitido rectificar postulados teóricos y sus aciertos nos han ayudado a proponer nuevas y originales maneras de solventar situaciones para las que, reconozcámoslo, no puede haber nada escrito. Nuestro agradecimiento más sincero a todos ellos.



EL AYUNTAMIENTO Y EL CIUDADANO

El Ayuntamiento al servicio del Ciudadano

El Ayuntamiento aplica las leyes, dicta sus propias ordenanzas, garantiza determinados servicios y prestaciones, recauda tributos, actúa como policía, informa e interviene en la vida de los ciudadanos de muchas formas diferentes. La Administración Local, lo mismo que el resto de administraciones, está legitimada para ello en un estado de derecho y pretende intervenir en la sociedad para cambiarla.

El Ayuntamiento está en contacto continuo con los ciudadanos, y la calidad de la relación es un factor determinante de la eficacia de su actuación. La calidad de la interacción entre los ciudadanos y el Ayuntamiento depende en parte del contenido de la operación: el cobro de un recibo, la tramitación de una solicitud, etc. Pero también depende del proceso, del modo en que se produce el contacto.

A las administraciones se las juzga y se las critica por los períodos de espera frente a las ventanillas, por la ineficacia y el retraso en los papeleos, por la falta de amabilidad del personal, en resumen, por su *comportamiento burocrático*. Todas las Administraciones están tratando de hacerse más receptivas a los ciudadanos. En lugar de mirar exclusivamente hacia sí mismas, incorporan cada vez más el punto de vista del ciudadano, que llega en ocasiones a denominarse **cliente**.

Cuando se ha analizado la opinión de los ciudadanos con respecto a la Administración, se ha comprobado la existencia de tres niveles diferentes.

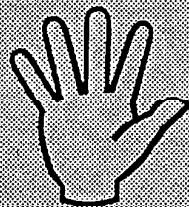
- 1.- En un *primer nivel* de generalidad, el ciudadano evalúa a los poderes públicos de acuerdo a como a él le va en general. Si sus condiciones de vida son satisfactorias tiende a dar respuestas positivas o neutras respecto al funcionamiento de la Administración. Cuando las circunstancias generales empeoran, también empeora la opinión respecto a la actuación pública.

- 2.- En un *segundo nivel*, se hacen preguntas concretas sobre las estructuras, procedimientos y actuación de la administración; generalmente, aparecen todas las circunstancias negativas y asociadas tópicamente a la burocracia: impersonal, lenta, ineficaz, incomprensible.

- 3.- El *tercer nivel* es el del punto de contacto con las Administraciones. Las imágenes y las actitudes dependen aquí de una experiencia directa del modo en que unos empleados concretos han tratado a una persona concreta. Los estudios muestran un dato importante: en este nivel, la percepción del ciudadano es, en general, más positiva. Esto sugiere que en una experiencia personal e inmediata es más fácil influir positivamente en la opinión del ciudadano.

Para que la Administración en general, y el Ayuntamiento en particular, estén auténticamente al servicio del ciudadano y sean más receptivos a sus demandas, es preciso transformar paso a paso nuestra manera habitual de hacer las cosas. Debemos esforzarnos para que nuestros sistemas sean más comprensibles, por responder al máximo a las necesidades reales de los ciudadanos, por ser más accesibles y ponernos en situación y tratar de hacerles las cosas más sencillas.

Todo esto constituye un esfuerzo muy considerable y que implica, por este orden, a los políticos, a los responsables de los servicios y también a los agentes del contacto con los ciudadanos: los empleados municipales.



Recuerde:

DEBEMOS ESFORZARNOS EN:

- Responder a las necesidades reales de los ciudadanos
- Hacer comprensibles y sencillas nuestras formas de actuar
- Ponernos en su situación y mostrarnos accesibles

El Ciudadano necesita al Ayuntamiento

Los Servicios que presta el Ayuntamiento son en su mayoría imprescindibles, necesarios e inmediatos. Está obligado por Ley y, por tanto, regulada su competencia y calidad.

Esto *obliga* al ciudadano, por el simple hecho de serlo, a establecer relaciones periódicas con distintos estamentos municipales. En todos ellos nos encontramos funcionarios y empleados municipales que tratamos de satisfacer las necesidades de aquellos al tiempo que cumplimos con nuestras obligaciones.

Esta interrelación tiene como última fase el contacto directo entre el empleado municipal y el ciudadano. De la **calidad de ese contacto** depende en muchas ocasiones la prestación del servicio y, en teoría, la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Obviamente, en ocasiones, surgen problemas: malentendidos, errores, omisiones, despistes, y un largo etcétera. Y darles solución no es tarea fácil.

Sin embargo, estas dificultades son superables siempre que se den dos condiciones:

- a) Que tengamos la firme voluntad de dar solución a la situación planteada

- b) Que tengamos en cuenta algunas indicaciones técnicas y prácticas relativas a las relaciones interpersonales

El presente **Manual de Atención al Ciudadano** quiere aportar algunas indicaciones respecto a ambos puntos, pero sobre todo al segundo, donde la importancia de la experiencia, el conocimiento empírico de los distintos servicios y los datos de las ciencias del comportamiento son decisivos.



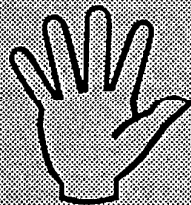
**LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS
DE ATENCION AL CIUDADANO**

Factores según los cuales los usuarios juzgan la calidad de un Servicio

En un momento dado, el ciudadano entra en contacto con un servicio municipal. Es el momento de la verdad porque, a partir de ese instante, tiene la oportunidad de formarse una opinión y poner a prueba nuestra competencia y la del servicio y, por extensión, al Ayuntamiento mismo. Pero, ¿qué criterios utiliza en esa valoración?, ¿qué factores o aspectos le sirven para juzgar el servicio recibido?

ASPECTOS TANGIBLES	El aspecto físico de las instalaciones (mobiliario, luz, espacios, ...), los materiales de comunicación (letres, folletos, impresos, indicadores, logotipos ...) y el "personal en contacto con el público" (presencia física, cantidad ...)
CAPACIDAD DE RESPUESTA	La disponibilidad, la rapidez en ser atendidos, la eficacia en ser escuchado y entendido, la habilidad en poner en marcha soluciones, etc.
LA SEGURIDAD Y FIABILIDAD	La impresión de competencia y cortesía, la confianza que perciben en que van a ser atendidos con exactitud por el personal del servicio, la tranquilidad de que su demanda ya empieza a ser atendida.
EMPATÍA	Recibir un tratamiento lo más sensible y personalizado posible, con demostraciones palpables de que el personal que lo atiende tiene voluntad de comprender y satisfacer sus necesidades concretas.

En resumen, el usuario de servicios y sobre todo el que nos interesa aquí, el ciudadano que se acerca a un servicio público municipal, valora de forma extraordinaria el trato recibido y éste no puede venir sino del personal directamente en contacto. Ése es, y no otro, el "factor clave" en el "momento de la verdad".



Recuerde:

- El ciudadano que se acerca a un servicio municipal valora de forma extraordinaria el TRATO recibido y éste no puede venir sino del PERSONAL DIRECTAMENTE EN CONTACTO
- Ése es el FACTOR CLAVE en el MOMENTO DE LA VERDAD

Causas de la baja calidad en un Servicio.

Una encuesta Gallup (1985) señalaba que los dos motivos mayoritarios que los ciudadanos consideraban a la hora de juzgar la baja calidad en un servicio público eran la "actitud del personal" (44%) y el "trabajo demasiado lento" (40%). En contraste, estos porcentajes eran mucho menores en empresas de corte privado (Líneas Aéreas, Compañías de Seguros, Reparación de automóviles, etc.) donde primaban más otros intereses y motivaciones.

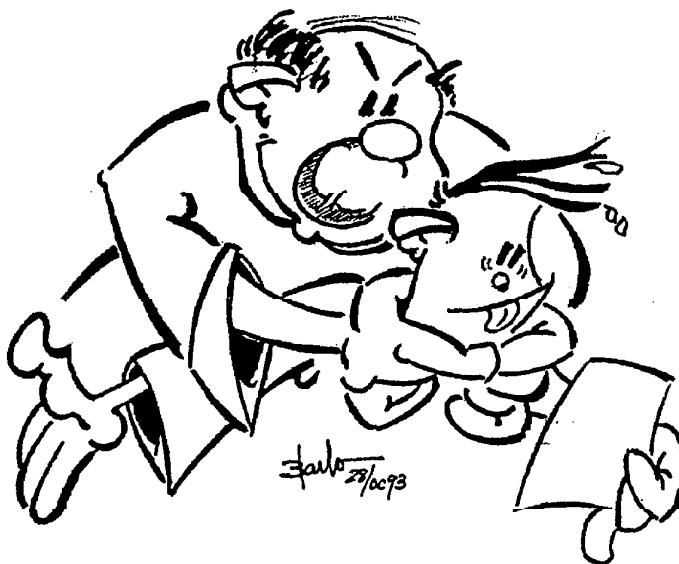
Lo que nos interesa señalar es, en definitiva, que el apartado "actitud del personal", "relación interpersonal", "contacto humano" o como lo queramos llamar es un punto neurálgico sobre el que pivota la casi totalidad de los demás factores.

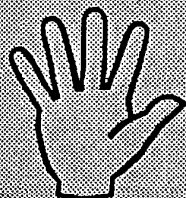
Así, aspectos tales como las condiciones de trabajo, la descripción de funciones y tareas, el aprovechamiento y mantenimiento de los medios materiales, el seguimiento por parte de los responsables, la política de incentivos y un largo etcétera, entre el que cabe resaltar la formación de los empleados, no son sino complementos importantes de los factores esenciales en un servicio con atención al ciudadano: la motivación y los recursos personales.

Y un apunte final. Es lógico que, ante la baja calidad de un servicio con atención al público, éste se queje. La queja es el síntoma, lo que nos evidencia que algo ha ido mal. El propósito de este Manual es "reconvertir" la queja; es decir, pasar a entenderla como:

- a) una excelente oportunidad para demostrar nuestras competencias y ser eficaces
- b) el momento idóneo para ayudar al ciudadano que solicita nuestra ayuda a vencer el miedo y la inseguridad que se tiene frente a una Organización tan compleja como es el Ayuntamiento
- c) Una buena fuente de información de cuáles pueden ser nuestros déficits en la prestación del servicio

Pero, para ir ajustando nuestra posición, veamos brevemente de qué se quejan los ciudadanos.





Recuerde:

- La *baja calidad* de un servicio de atención directa es consecuencia fundamentalmente de dos factores:
 - ➔ *LA FALTA DE INTERÉS*
 - ➔ *LA ESCASEZ DE HABILIDADES SOCIALES*

- La *QUEJA* de un ciudadano es una excelente oportunidad para:
 - ➔ *DEMOSTRAR NUESTRAS COMPETENCIAS*
 - ➔ *DESCUBRIR NUESTROS DÉFICITS*

Los "siete errores" de los servicios con atención al ciudadano

Un estudio de Albrech afirma que las quejas más frecuentes de los ciudadanos cuando entran en contacto con una Institución Pública son principalmente siete:



Es decir, casi lo contrario de la simpatía y la empatía. Los empleados en contacto directo con el público dan la imagen de no preocuparse de las necesidades de los usuarios y a menudo no dan señales siquiera de que hayan constatado su presencia.



Decir a los usuarios que sus necesidades no pueden ser atendidas ni por el empleado disponible ni por los procedimientos que la organización (en nuestro caso, el Ayuntamiento) ha previsto, y no ofrecerles la alternativa de otro lugar donde sí pueden ayudarles.



El ciudadano se percibe como un personaje molesto y así se le hace notar. Es como si se le transmitiera un mensaje del tipo "Si Vd. se fuera, yo podría seguir con mi trabajo". Los mensajes de tipo no verbal son aquí muy relevantes: ausencia de contacto visual, uso excesivo de monosílabos, tono seco y cortante, etc.

CONDESCENDENCIA

El mensaje de fondo es: *"¡Cómo pretende saber lo que es mejor para Vd.! ¡Eso solamente lo sé yo y mi Organización!" "No perdamos el tiempo en explicarle el por qué de las cosas, porque Vd. no lo entendería"*. El resultado es una alta probabilidad de incidentes, conflictos y situaciones problemáticas.

ROBOTIZACION

El empleado público trata al ciudadano de forma estereotipada, con saludos y frases de despedida mecanizados, sin aportar el mínimo de *calor* que las relaciones interpersonales requieren por *oficiales* que éstas sean.

**EXCESIVA
REGLAMENTACION**

El empleado saca el "manual" de procedimientos y se dice algo así como: *"la realidad es lo que existe aquí. Si no lo pone, es que no existe"*. Esta falta de flexibilidad y de estar "pegado" a la norma provoca una gestión conflictiva en la mayoría de servicios con atención directa.

TRANSFERENCIAS

El funcionario público traslada las preguntas y necesidades de los ciudadanos a otras partes de la Organización, que en ocasiones tampoco son las adecuadas. El resultado es un ciudadano molesto, irritado y agotado. En definitiva, poco proclive al diálogo.

Características de la calidad en un servicio con atención al ciudadano

Visto lo que no debe ser, dirijamos nuestra atención a lo que debe ser: mejorar la calidad del Servicio. Cinco son las características más relevantes:

- 1** La calidad es responsabilidad de todos, luego el número de "especialistas" en la calidad de la atención al público es igual al de personas que trabajan en el servicio. Esto implica el logro de un **compromiso individual** de todos los empleados.

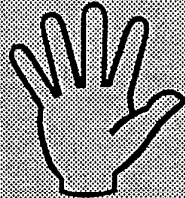
- 2** Es necesario **hacer las cosas bien la primera vez**, sin olvidar que para cada ciudadano esa es "su vez".

- 3** Es necesario ejercer un **continuo autocontrol emocional** no sólo sobre sí mismo sino, dentro de lo posible, una atenta observación de las respuestas emocionales de los ciudadanos. Eso nos ayudará a reajustarnos a su "momento emocional".



- 4 Hay que pasar de una actitud pasiva (o de subsanar errores) a una activa (prevención de los mismos).

- 5 El objetivo es la mejora continua, es decir, la meta es progresar constantemente porque la variedad de situaciones y problemáticas la tenemos casi garantizada. El peor enemigo de la calidad en atención al público es, sin duda alguna, la rutina.



Recuerde:

**LA MEJORA DE LA CALIDAD SE
BASA EN:**

- **El compromiso individual**
- **El autocontrol emocional**
- **Una actitud activa y de mejora continua**
- **Considerar a cada ciudadano como si fuera único**



LA COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO

El aprendizaje de recursos y habilidades

El ser humano aprende desde el instante mismo de nacer. Las investigaciones sobre la conducta humana confirman que las experiencias tempranas son muy importantes y, en algunos casos, incluso decisivas para explicar el *porqué* y el *cómo* se comporta una persona en un momento dado ante los demás.

Pero no sólo debemos entender las "experiencias tempranas" como un período fijado en la niñez y la adolescencia, ni mucho menos. Cada día es un reto a nuestras capacidades, cada experiencia pone a prueba nuestros recursos, cada nuevo trabajo o tarea cuestiona la calidad de nuestras habilidades técnicas y personales. Cada ciudadano es un mundo.

Por todo ello, el aprendizaje es un proceso diario que cada día suma (o resta) algo. Sin embargo, no deberíamos olvidar que:

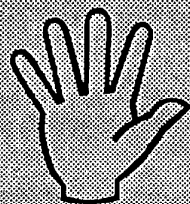
- a) Las personas aprendemos de *la vida*, pero ésta y sus diferentes estímulos, *no es la misma para todos*
- b) Aún en el supuesto de que el ambiente exterior sea muy similar, *nos diferenciamos en las capacidades biológicas y aptitudes psicológicas* con las que lo percibimos y asimilamos.
- c) Por último, *la motivación para aprender varía* con el tiempo y las circunstancias personales.

En consecuencia, la adquisición de recursos y habilidades laborales (y de todo tipo) es algo muy personal y que no sólo tiene que ver con lo que "se consiguió aprender" en un momento dado. Una actitud humilde acompañada de buenas dosis de **constancia** y **tolerancia a la frustración** hacen que una persona conciba su trabajo (y su vida) como un *continuo proceso de aprendizaje*.

Por lo que a este **Manual** respecta, es necesario señalar que la tarea de aprendizaje es doble. Por un lado, es necesario conocer y dominar el *contenido* de nuestro trabajo en el Servicio Municipal en el que estamos y, por otro, la *atención directa al público* requiere técnicas y estrategias que no son únicamente de índole laboral, sino de orden estrictamente personal, y que forman parte de nuestro papel como empleados municipales.

La experiencia vital que como personas hemos desarrollado es puesta en el tapete de una manera directa o indirecta, pero siempre real, cuando nos toca entablar una relación directa con el ciudadano y de lo que se trata es de *escuchar, hablar, transmitir información, controlar nuestras emociones, afrontar situaciones tensas, etc.*, es decir, comportamientos de índole psicológica y social que no están sometidas a reglas, normas y procedimientos como el resto de nuestro desempeño laboral.

Por último, parece evidente que la habilidad fundamental para la atención al público no es otra que la **Comunicación**. Sin embargo, para entenderla bien quizá sea necesario enmarcarla dentro de la complejidad que la conducta interpersonal tiene, con el objetivo de no creer que los recursos personales son fáciles de aprender o, lo contrario, tan difíciles que casi no merece la pena intentarlo. Ambas posturas creemos que son erróneas. Nuestro propósito es ayudar a encontrar un fructífero punto medio.



Recuerde:

• **Debemos concebir nuestro trabajo:**

- ➔ **COMO UN CONTINUO PROCESO DE APRENDIZAJE**
- ➔ **CON UNA ACTITUD HUMILDE**
- ➔ **CON BUENAS DOSIS DE CONSTANCIA**
- ➔ **CON TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN**

- **Las HABILIDADES DE COMUNICACION son las fundamentales para el trabajo de atención al ciudadano**

Componentes básicos de la Conducta Humana

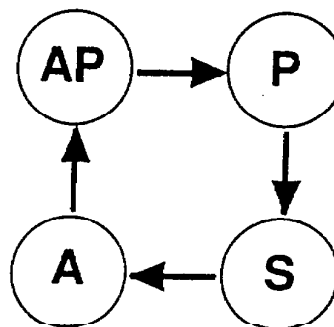
De forma esquematizada, podemos afirmar que hay tres grandes bloques que conforman la conducta interpersonal en el puesto de trabajo de atención directa:

Los Componentes Biológicos

- El Sistema Nervioso Central
- El Sistema Hormonal
- El cuerpo en su conjunto y el rostro en particular
- La voz (tono, timbre, volumen,..)

Los Componentes Psicológicos

- La forma de *Atender y Percibir (AP)* la realidad propia y ajena
- La forma de *Pensar (P)* : interpretaciones, fantasías, recuerdos, códigos éticos, etc.
- La forma de *Sentir (S)* : emociones, sentimientos, deseos, ilusiones, etc.
- La forma de *Actuar (A)* : ejecutar una tarea, hablar, escuchar, moverse, etc.



(Tomado de Costa y López, 1992)

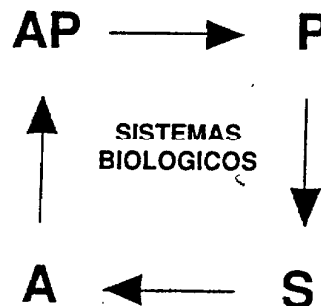
Los Componentes Sociales

- El contexto: ambiente de trabajo, situación personal y familiar, ...
- Las normas sociales: legalidad, normas de educación,...
- Idiosincrasia del puesto de trabajo: hábitos, costumbres, deformaciones profesionales,...
- Pertenencia a un grupo determinado (categoría profesional, unidad en la que se trabaja, personas con las que se desayuna,...)
- Valores y actitudes de la Organización (el Ayuntamiento en nuestro caso)

Los tres componentes no funcionan por separado sino con mutua reciprocidad y una vertebración muy compleja. Así :

- Lo que se percibe y cómo se percibe influye en lo que se piensa
- Cómo se piensa influye en cómo se siente
- Las emociones influyen en nuestros comportamientos
- Nuestra conducta influye en lo que sentimos y pensamos de nosotros mismos
- Todo ello ocurre en un contexto social (un escenario) y con nuestro cuerpo activado en mayor o menor medida (sistemas biológicos)

ESCENARIO



ESCENARIO

Un servicio municipal con atención al ciudadano

**SISTEMAS
BIOLOGICOS**

Sobre todo el Sistema Nervioso Central

**ATENCION
PERCEPCION**

Dirigidas a las palabras y gestos del ciudadano y a nuestras propias sensaciones internas (autoobservación)

PENSAMIENTOS

Evaluación previa e inmediata de nuestra situación en la escena:

- * Qué impresión me causa el ciudadano
- * Qué intenciones le atribuyo
- * Qué posición decido adoptar frente a él

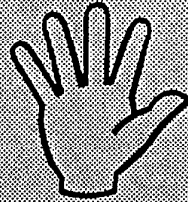
SENTIMIENTOS

Conjunto de sensaciones que van desde el agrado al desagrado ante un ciudadano en particular y que tienen un gran componente emocional (es decir, no del todo racional)



**COMPORTA-
MIENTOS**

Escucha activa, expresiones verbales, gestos, tono y volumen de voz,...



Recuerde:

LOS COMPONENTES PSICOLÓGICOS BÁSICOS EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO SON:

- **La forma de percibir la situación**
- **Los pensamientos**
- **Los sentimientos y emociones**
- **La actuación concreta**

La Comunicación

Todo lo anteriormente expuesto, en relación con el empleado municipal funcionando en un escenario muy determinado y con un organismo activo y receptivo a la información exterior e interior, nos permite centrar el **proceso clave** para que se produzca una Atención al Público de calidad : *la habilidad de comunicarse*.

La comunicación es un proceso básico para la supervivencia de un organismo. Todos los seres vivos dependen de los procesos de intercambio de información con su medio para poder sobrevivir y, por supuesto, estos intercambios no son fortuitos ni aleatorios sino que obedecen a *leyes* que nos permiten aprender.

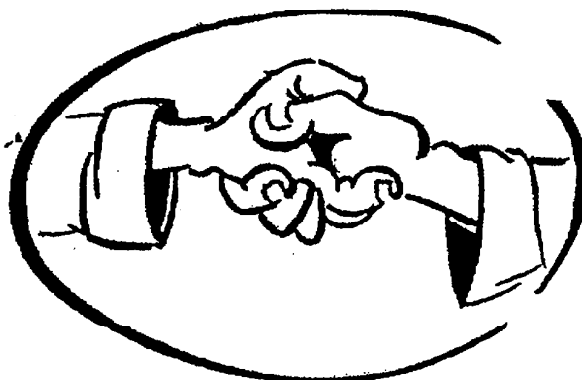
Veamos brevemente dichas *leyes* y, en concreto, los mecanismos fundamentales del proceso comunicativo.

Mensajes Verbales y No Verbales

Tanto si nos remontamos a nuestros antepasados más remotos, como si observamos a un niño de nuestros días, advertimos que los mensajes que se emiten son de dos tipos:

- * **Palabras:** Expresiones dotadas de un significado concreto y que lentamente van conformando nuestro lenguaje (MENSAJES VERBALES)

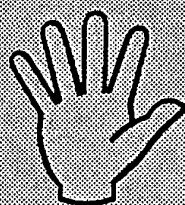
- * **Conductas:** Miradas, llanto, gestos con la cara y las manos, cadencia y ritmo de los movimientos del cuerpo, proximidad, tono, volumen e inflexiones de voz, ... (MENSAJES NO VERBALES)



En definitiva, nos comunicamos con **comportamientos verbales** (palabras, es decir, ideas) y **comportamientos no verbales** (conductas que acompañan a las palabras/ideas). Ambos códigos nos envían a los dos grandes *momentos* de la comunicación humana:

- ***ESCUCHAR***

- ***HABLAR***



Recuerde:

Nos comunicamos con :

- ◆ *Palabras*
(MENSAJES VERBALES)

- ◆ *Comportamientos*
(MENSAJES NO VERBALES)

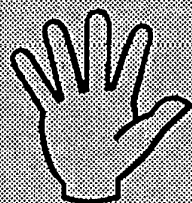
La Habilidad de Escuchar

Siguiendo con el ejemplo anterior de la evolución de un niño, constatamos que antes de que este emita alguna palabra o mensaje verbal con un mínimo de sentido e intención, es capaz de "entender" muchos de los mensajes verbales y no verbales que le llegan. En suma, *la habilidad de escuchar es previa a la de hablar*. No deberíamos olvidar esta simple observación, porque estamos seguros que aplicarlo así ayuda mucho a centrar esta primera y gran habilidad de comunicación.

Por supuesto que escuchar es algo activo y no meramente receptivo o pasivo. No basta poner "oreja". Hay que poner cabeza y, por qué no decirlo, corazón.

Es cierto que todos escuchamos de modo distinto en diferentes situaciones. Por ejemplo, hay personas que escuchan de un modo eficaz en el trabajo pero *desconectan* en cuanto llegan a casa. O viceversa. Es evidente, pues, que hay niveles de escucha. Las personas escuchamos a rachas, a medias, superficialmente, con atención, y un largo etcétera.

La verdadera escucha debe ser activa, sin interrumpir ni dar consejos, sin ensayar mentalmente lo que se va a decir y procurando captar no sólo el significado de lo que se escucha sino, lo que termina siendo más importante, captar la intención y el sentimiento que lleve implícito el mensaje de nuestro interlocutor. Sin duda, prestar atención a los mensajes no verbales (mirada, gestos de la cara, inflexiones de voz) nos será de gran ayuda.



Recuerde:

ESCUCHAR ES ALGO ACTIVO

- No basta poner "oreja" (OIR)

- Hay que poner:
 - "cabeza" (OBSERVACIÓN)

 - "corazón" (EMPATÍA)

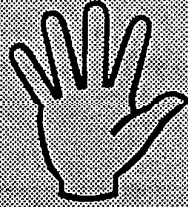
La Habilidad de Hablar

El segundo *momento* de la comunicación interpersonal es la expresión clara y precisa del mensaje que queremos transmitir: *hablar*.

Expresión clara significa que los términos lingüísticos empleados sean también conocidos por nuestro interlocutor (el ciudadano en nuestro caso) y hacemos aquí especial mención a evitar el argot o jerga profesional de las Administraciones Públicas. Por otro lado, también significa que los mensajes no verbales que acompañan a nuestras palabras ratifiquen su contenido y no quepa duda en su interpretación.

La segunda cualidad del habla es que sea **precisa**, es decir, no utilizar más términos que los estrictamente necesarios, no divagar ni irse por las ramas y, en todo momento, adaptarse al nivel de la persona con la que nos toca hablar (a su código cultural, a su momento emocional,...).

El ciudadano que nos escucha espera de nosotros *información eficaz y operativa*, no discursos ni cantinelas. En resumen, cuando nos toque el "turno" de hablar, deberemos tender a ser **breves, claros y precisos**.

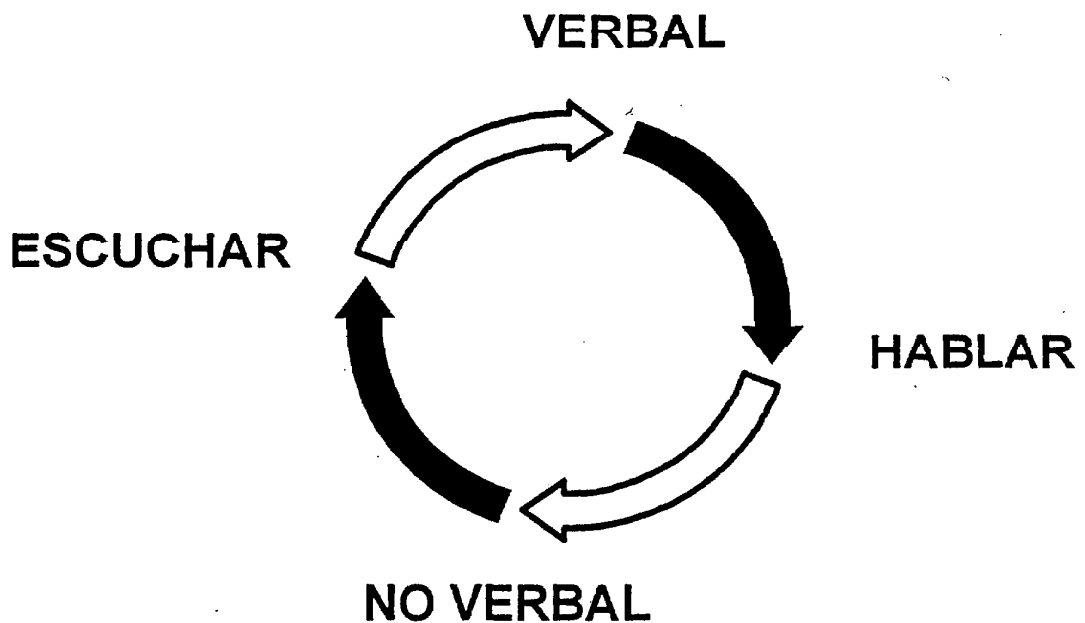


Recuerde:

- La Atención al Ciudadano requiere cierta **DISCIPLINA VERBAL**
- Cuando nos corresponda hablar, deberemos tender a ser **BREVES, CLAROS Y PRECISOS**

Características de la Comunicación en la Atención al Ciudadano

Sin que sirvan de norma estricta sino con la flexibilidad que las relaciones interpersonales requieren para ser fructíferas (es decir, lejos de la idea de un recetario) proponemos **algunas sugerencias prácticas** en la Comunicación VERBAL y NO VERBAL, en la ESCUCHA y en el HABLAR, entre el empleado municipal y el ciudadano.



EL PRIMER CONTACTO: SALUDARSE

- ✓ Las primeras palabras deben ir precedidas de **contacto ocular**: a las personas nos gusta que nos miren. Y hay que mirar fundamentalmente a los ojos y al resto de la cara.
- ✓ Como norma general, deberíamos tomar la iniciativa nosotros y ser los primeros en **iniciar el saludo** y centrar el diálogo.
- ✓ El saludo conviene iniciarlo con una declaración de buenos deseos y de aclaración de intenciones:
 - "Buenos días, ¿en qué puedo ayudarle?"
 - "Hola, buenos días, ¿qué desea?"
 - "Buenas tardes, pase, por favor y siéntese, ¿qué puedo hacer por Usted?"
 - "Buenos días, ¿sería tan amable de esperar un momento?. Enseguida estoy con Vd."
 - "Buenas tardes, siento haberle hecho esperar, ¿qué le ha traído por aquí?"
- ✓ En todo momento, y a no ser que nuestro interlocutor expresamente nos indique lo contrario, **el trato debería ser de Usted**, independientemente de factores de edad, sexo o status social.
- ✓ Si es pertinente y según las circunstancias, **saludar estrechando la mano** con firmeza y manteniendo la mirada a nuestro interlocutor

PERSONALIZAR LA ATENCIÓN

Existen *tres niveles* de atención a un ciudadano:

- 1) **ACOGIDA:** Nos limitamos a situar a la persona en las instalaciones municipales
 - 2) **RECOGIDA:** Al nivel de Acogida se añade una frase de saludo y una indicación breve sobre lo que va a ocurrir en los momentos siguientes
 - 3) **RECONOCIMIENTO:** El ciudadano siente muy positivamente que ha llegado a un servicio municipal porque el empleado no sólo se dirige a él y lo recoge, sino que, en algún sentido, lo reconoce (mencionar su nombre, personalizar a su caso en concreto, etc.)
- ✓ Siempre que sea posible, conviene situarnos en el tercer nivel o de "*reconocimiento*". De no poder ser así, al menos esforzarnos por mantenernos en el 2º nivel o de "*recogida*" y evitar la simple "*acogida*".
- ✓ Las personas se sienten mejor cuando sienten que su presencia ha sido no solo detectada sino que pone en marcha nuestra actuación profesional. La gestión debería ir acompañada de cierta dosis de **particularidad** y **empatía**: recordar una situación anterior, sentirse cercano a la dificultad particular de cada ciudadano, utilizar nuestro nombre y el suyo, etc

CAPACIDAD DE RESPUESTA

- ✓ Lo que más agradece un ciudadano es que la solución que espera no sólo aparezca, sino que lo haga pronto. La rapidez de gestión es, a menudo, un factor decisivo en la calidad de un servicio con atención directa
- ✓ Si el ciudadano espera, espera y sigue esperando (en una fila, en la antesala de un despacho, etc.), suele aumentar su carga emocional. La respuesta inmediata es que focaliza su atención a los aspectos negativos y minimiza los positivos
- ✓ Aparecen las críticas destructivas y la desazón se apodera de ellos. Intervenir en esos momentos es hartamente difícil y conviene sobremanera que no se llegue a ese estado psicológico de *espera/desesperación*.
- ✓ No siempre tenemos las soluciones buscadas en nuestras manos, porque muy a menudo dependemos de la gestión de otros servicios. Luego conocer su funcionamiento con cierta exactitud nos puede dotar de recursos ante una demanda ciudadana concreta.
- ✓ En definitiva, lo que estamos sugiriendo es que es necesaria cierta dosis de anticipación y de previsión. Buscar las informaciones sólo cuando las necesitamos o nos las piden no habla mucho en favor de nuestra *capacidad de respuesta*.

MANTENER LA CALMA

- ✓ A veces, es inevitable "*perder los nervios*", con razón o sin ella. Cuando no se tienen bajo control las respuestas fisiológicas de nuestro cuerpo, las reacciones emocionales y los pensamientos quedan también fuera de nuestro dominio. Es evidente que nuestra eficacia está, en esas ocasiones, muy limitada.

- ✓ La experiencia confirma que en estado de excitación emocional las palabras que se emplean y el tono y volumen con que se emiten están, en la mayoría de casos, extralimitadas. Es decir, decimos aquello que no queremos decir, o si los términos son más o menos ajustados, no lo es el "tono general" de nuestra emisión. El ciudadano se sentirá muy probablemente *mal-tratado*.

- ✓ Una buena estrategia para mantener la calma en una situación tensa, de diálogo difícil, es respirar profundamente varias veces. Al enlentecer el ritmo respiratorio el cuerpo es inducido a un tipo de respuestas más controladas y, por extensión, nuestras palabras aparecerán más fluidas y ajustadas.

- ✓ Otra estrategia igualmente eficaz es dialogar constructivamente con uno mismo, es decir, emitir autoverbalizaciones del tipo:

- *"Estoy haciéndolo lo mejor que sé. Animo"*
- *"Es lógico que esta persona esté enfadada. No es nada personal conmigo"*
- *"Seguro que al final encontraré una solución. No tengo porqué agobiarme"*
- *"Es lógico que estén molestos con el rato que llevan esperando. Yo también lo estaría"*
- *"Es imposible decirle otra cosa que lo que le he dicho. Bastante he hecho con decirselo calmadamente."*
- *"No puedo pretender contentar a cada uno que viene como él quisiera. Estoy satisfecho/a de mi actuación"*
- *"He perdido un poco el control pero me he dado cuenta pronto de que no era el camino a seguir. Estoy contento/a"*
- *"Este ciudadano no tiene porqué pagar mi enfado con el que se acaba de ir. Voy a atenderle con tranquilidad y concentrado/a"*

✓ Las autoverbalizaciones que acabamos de señalar no sólo ayudan a mantener la calma "interior" sino que también consiguen que nuestro interlocutor, al observarnos tranquilos, no se *dispare* en su descontrol. Transmitir al ciudadano la percepción de que no estamos perdiendo los papeles suele reportar claros beneficios.

EVITAR LAS PROFECIAS NEGATIVAS

- ✓ Del mismo modo que hemos propuesto anteriormente un diálogo constructivo y positivo con nosotros mismos, es conveniente controlar las "*predicciones*" que sobre los ciudadanos tendemos a hacer más bien de manera inconsciente y automática.
- ✓ Por lo general, dichas predicciones o profecías suelen ser negativistas, es decir, nos lanzamos la hipótesis de que *la cosa va a ir mal*. Son frases del tipo:
 - "*Este tipo me va a dar la mañana*"
 - "*Lo que me faltaba, el pesado del otro día*"
 - "*A este no le voy a pasar ni una*"
 - "*Esta maruja se va enterar quién soy yo*"
 - "*Hoy no pienso aguantar a nadie*"
 - "*Este niño que va de listo se va a acordar de mí*"
 - "*A ver qué pelmas vienen hoy*"
 - "*Lo que me faltaba, un sabelotodo. Me va a poner enfermo/a*"
 - "*Como venga otro más, reviento*"
- ✓ Conviene tener cuidado con estas frases. Si observamos que nos decimos más de tres veces en un día autodiálogos como los anteriormente señalados, recomendamos hacer un esfuerzo de autocontrol para evitarlos, porque su efecto sobre nuestro comportamiento puede ser demoledor.

- ✓ Este tipo de profecías hechas por nosotros y sobre nosotros funcionan de manera automática y, desgraciadamente, se cumplen. Si anticipamos que *un ciudadano nos va a dar la mañana, nos dará la mañana.*

ESCUCHAR ACTIVAMENTE

- ✓ La escucha activa requiere **concentración y disciplina**. Si escuchamos a rachas o distraídamente, corremos el riesgo de perder información relevante que puede resultar, en un momento dado, decisiva.
- ✓ En muchas ocasiones, el ciudadano no tiene claro qué quiere, o simplemente, no lo expresa bien. Es labor nuestra facilitar la expresión de su objetivo o necesidad y nada mejor que **mirar a la cara** a nuestro interlocutor y colocarlo en un *ambiente* lo más cómodo y relajado posible.
- ✓ Para conseguirlo, a toda costa **hay que evitar** :
 - Interrumpir al ciudadano mientras habla
 - Emitir juicios de valor u opiniones personales
 - Ofrecerle ayuda o soluciones prematuras
 - Hacer comentarios sobre su estado emocional
- ✓ Por el contrario, es necesario demostrar con **pequeños incentivos** (Verbales y No Verbales) que estamos siguiendo su intervención:
 - "ya", "entiendo",...
 - "continúe, por favor",...
 - "sí, sí"...

A lo que hay que añadir un ligero e intermitente movimiento de cabeza (asentimiento).

- ✓ Tanto para hablar como para escuchar es conveniente manejar la distancia personal, siempre y cuando el espacio físico lo permita, lo que nos ayudará a controlar nuestro tono y volumen de voz, que sugerimos sea ligeramente bajo y acogedor.

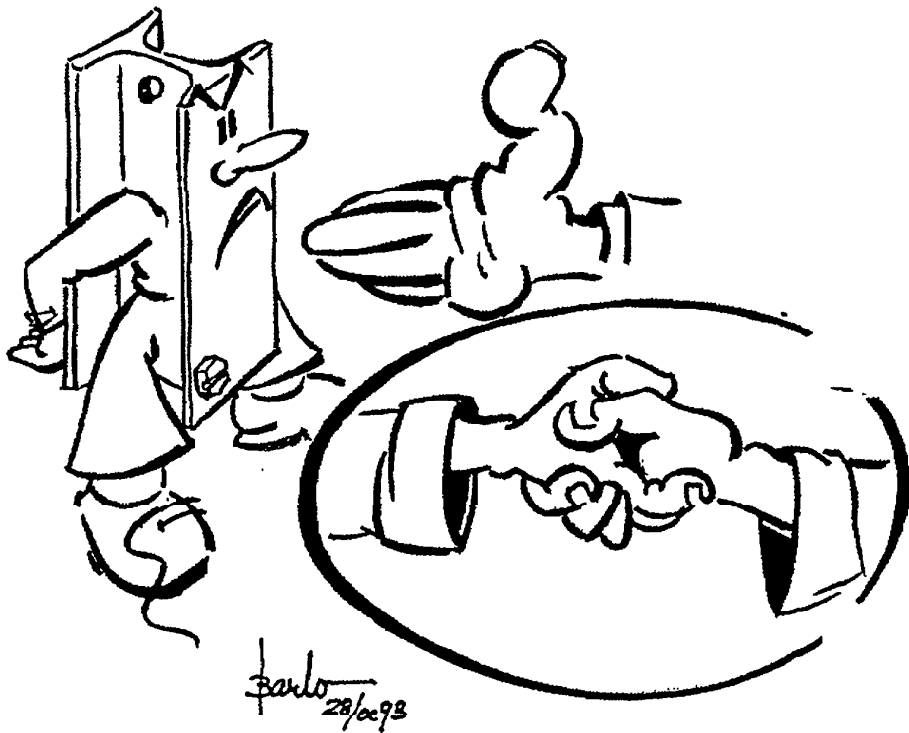
- ✓ Escuchar activamente cansa y es difícil mantener la concentración. Una buena medida para contrarrestar el cansancio de escuchar al público es, dentro de lo posible, realizar una actividad distinta aunque sea por breves momentos. La más factible es, sin duda alguna, imaginar una situación placentera que ya hemos vivido o quizá está por venir.

AGRADECER LA COLABORACIÓN CIUDADANA

- ✓ En ocasiones, la resolución satisfactoria de un asunto requiere un esfuerzo suplementario, tanto por parte nuestra como por la del ciudadano. Si ocurre esto último, es muy conveniente reconocer expresamente la colaboración recibida:
 - *"Gracias. Ya está todo resuelto"*
 - *"Espero que nos volvamos a ver. Gracias"*
 - *"Celebro que hayamos resuelto el tema. Gracias por su atención"*
 - *"Si no llega a ser por su previsión, lo tentamos complicado. Gracias por su colaboración"*
 - *"Ha sido un placer atenderle. Hasta la próxima"*
 - *"Gracias por venir. Aquí nos tiene. No dude en llamar si lo necesita"*

- ✓ No debe cortarnos la idea de que es obligación del ciudadano traer ciertos documentos o poseer determinada información. Las personas agradecen que seamos agradecidos.

- ✓ Una última forma de agradecimiento es dar una despedida cordial, mientras miramos a los ojos a nuestro interlocutor, ofreciéndonos para ulteriores ocasiones.



**CÓMO AFRONTAR
LAS SITUACIONES DIFÍCILES
EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO**

La curva de la hostilidad

Las relaciones interpersonales en general, y las relaciones entre el trabajador municipal y el ciudadano en particular, están plagadas con cierta frecuencia por reacciones emocionales de enfado, irritación o franca hostilidad. La persona que nos llega "*fuera de sí*" o que se "*dispara*" cuando es objeto de algún contratiempo y que exige de "*malos modos*" cualquier cambio, no suele ser, lamentablemente, infrecuente en los servicios con atención directa.

Unas veces le asisten razones objetivas que le llevan a expresar sus quejas. Otras, se deja llevar por la inercia de la situación y desgasta energías en la crítica no constructiva, e imposibilita o dificulta en grado sumo nuestra tarea. Pero en cualquier caso, el estado emocional de cólera o irritación con el que viene interfiere en la solución del problema y provoca que nuestro nivel emocional se estrese y llegemos a percibir al ciudadano como una *amenaza*.

Por todo ello conviene aprender a afrontar adecuadamente estos estados emocionales con los que, ocasionalmente, nos encontraremos en el trato con el público. Veamos lo que esto implica.

Una **reacción hostil** o de enfado generalmente sigue un cierto *patrón* que conviene conocer y que permite reconducir al ciudadano que está "*fuera de sí*" a un estado emocional "*razonable*" que nos posibilite hablar y ser escuchados. Dicho patrón tiene diversas fases:

Fase 1: Racional

La mayor parte de los ciudadanos suelen ser *razonables* durante bastante tiempo, es decir, mantienen un nivel emocional adecuado para poder discutir de cualquier problema

Fase 2: De "disparo" o salida

En un momento dado, el ciudadano acumula el suficiente enfado o irritación como para no controlar sus propias emociones y sentimientos. La situación cambia repentinamente y la persona "se dispara" y da "rienda suelta" a sus palabras o conductas incluso de una forma provocadora y grosera y francamente hostil. Cualquier intento por hacerle entrar en razón suele fracasar. Lo más oportuno es *escuchar*.

FASE 3 : Entenebrimiento

Este *estar fuera de sí* no dura siempre. Si no hay provocaciones posteriores, la reacción inicial va perdiendo consistencia y comienza a "venirse abajo".

FASE 4 : Afrontamiento

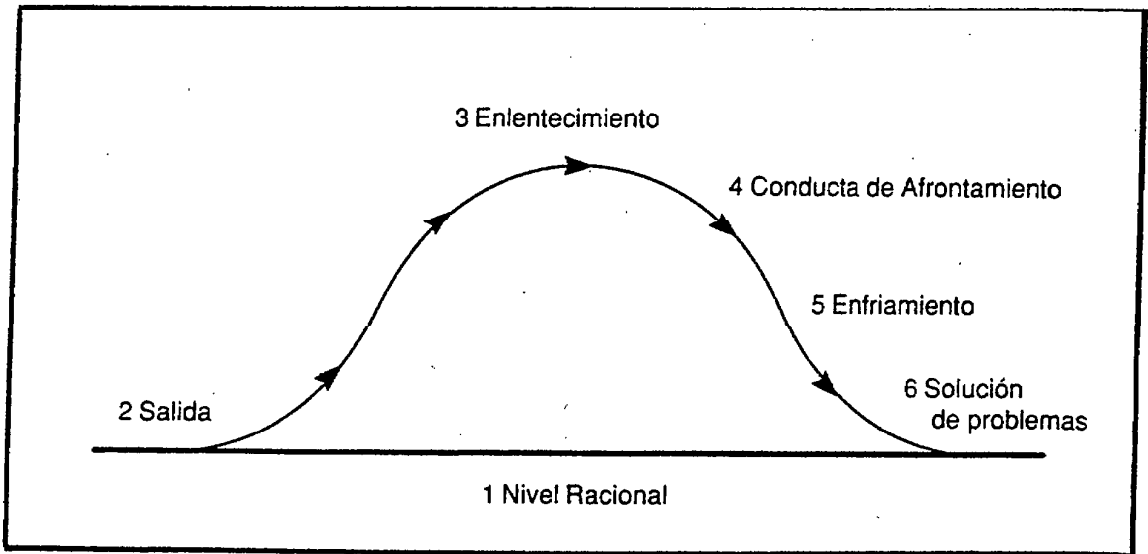
En esta fase, si hemos estado escuchando activamente, podemos empezar a intervenir y *decir algo*. Lo que se diga puede introducir una gran diferencia. Decir algo que reconozca el estado emocional de nuestro interlocutor y señalar la parte de razón que pueda tener (mostrando empatía, y si es pertinente, un acuerdo parcial) suele ayudar a que aparezca un primer momento de calma más proclive al diálogo.

FASE 5 : Enfriamiento

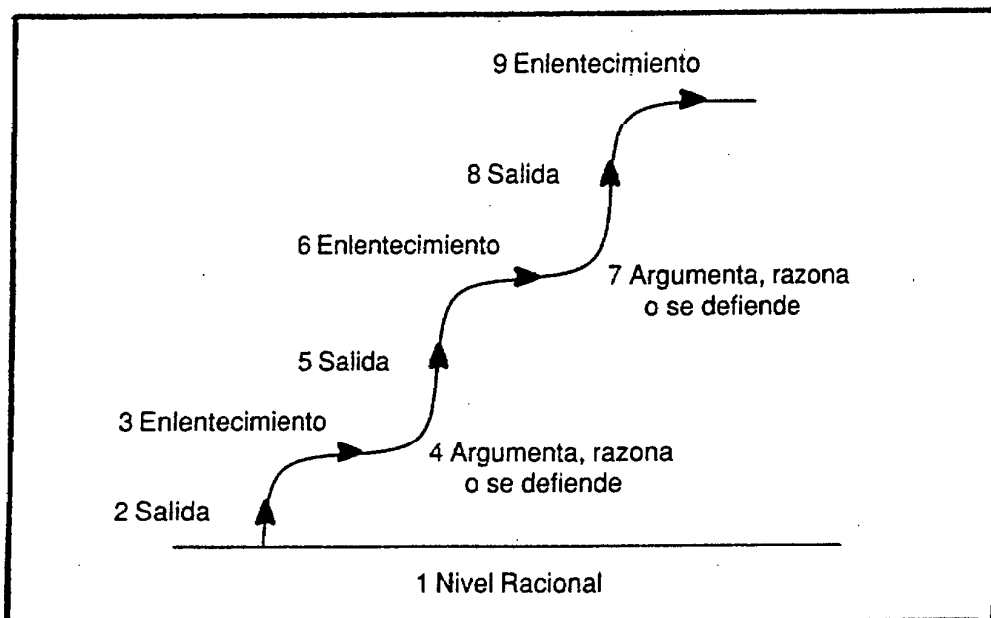
Si se ha conseguido decir algo realmente empalizador ("*comprendo que la situación es delicada*", "*me hago cargo, quizá ya en su caso me sentiría igual*", "*seguro que Vd. tiene razones para sentirse molesto*") que en ningún caso es darle razón o estar de acuerdo sobre el asunto que se está tratando, habitualmente se observará cómo el ciudadano presuntamente hostil se va "*enfriando*" y va permitiendo un grado mayor de escucha.

FASE 6 : Solución del problema

Si hemos conseguido que la persona irritada retorne a un nivel racional de comunicación del que había salido, es el momento oportuno de presentar nuestros argumentos que posibiliten la comprensión y solución del problema o la situación.



Fuente: Allaire y McNeill



Fuente: Allaire y McNeill

Parece bastante claro que es en la Fase 4 en la que se puede facilitar el proceso de *enfriar* o *calentar* aún más a la persona que está dominada por un estado emocional de hostilidad o irritación. Si en este punto de la curva *intentamos defendernos a nosotros mismos o al Ayuntamiento*, persuadiendo al ciudadano que deje de ser hostil y que *sea razonable*, con gran probabilidad daremos lugar a que la Fase de Enlentecimiento no se complete y estemos repitiendo la Fase de Disparo o Salida tantas veces como argumentemos cosas tales como:

- "*Cálmese, cálmese, está usted muy nervioso*"
- "*Es que Vd. no me escucha, por favor, escúcheme*"
- "*Mire, o deja de dar voces o sale de aquí ahora mismo*"
- "*Oiga, no le tolero que me levante la voz*"
- "*Lo primero que debería aprender Vd. es educación*"
- "*No estoy aquí para aguantar sus impertinencias*"

Los pensamientos dirigen nuestra conducta

Cuando hemos señalado las características de la Comunicación, hemos dado gran importancia a los *diálogos internos* que indefectiblemente todos mantenemos con nosotros mismos. Veámos que estos autodiálogos o pensamientos pueden ser tanto positivos como negativos. Es lógico suponer que cuando nos encontremos ante un ciudadano que ha entrado en la Fase de Salida y sus palabras adquieran un tono hiriente y claramente hostil, nuestros pensamientos se tiñan de *malos presagios*.

Sabemos desde hace tiempo que, antes de realizar cualquier conducta (emitir una frase, realizar un movimiento con nuestro cuerpo, hacer algo con nuestras manos, etc.), se produce un actividad mental y, por lo tanto, interna y no observable: **pensar**. Estos pensamientos *dirigen y orientan* nuestro comportamiento inmediatamente posterior.

En consecuencia, qué pensamientos elaboremos en *esos instantes* (y no nuestras ideas anteriores, nuestros propósitos e intenciones, en definitiva, nuestros deseos), es lo decisivo para el desarrollo de la conversación con el ciudadano. Si éste se encuentra hostil, la importancia de lo que nos decimos es determinante.

A modo de sugerencia proponemos **algunos pensamientos** que pueden ser **útiles** en esos instantes decisivos:

"Esto es mi trabajo, no tengo que tomarme lo que me dice como algo personal"

"Voy a esperar a que acabe de hablar. Ya tendré oportunidad de explicarle como yo lo veo"

"Es lógico que con lo que le ha pasado esté enfadado. Mi misión ahora es conseguir que se calme un poco"

"Creo lo que me dice. Sin embargo yo no puedo hacer nada por solucionárselo. Esto es lo único que debo expresarle"

"Mi misión es hacer las cosas lo mejor que sé y así lo he hecho. Estoy contento/a conmigo aunque esta persona esté soltando su enfado conmigo"

"Noto que mi cuerpo se está alterando con todo lo que me está diciendo. Lo que no debo hacer es "dispararme" yo también"

"Voy a respirar profundamente. En estos momentos es lo más efectivo que puedo hacer"

El autocontrol de las emociones

A estas alturas, no deberíamos tener la más mínima duda de que es más rentable desde la perspectiva de la comunicación entre ciudadano y empleado/a municipal ejercer determinado autocontrol sobre nuestras respuestas emocionales que dar *rienda suelta* a las mismas.

El hecho de quejarse y de protestar por una situación podemos concebirlo como un proceso "normal" en las relaciones entre adultos. Sin embargo, hay ciudadanos que ante una situación injusta se inhiben de expresar su malestar y prefieren resignarse y aguantar. En estas ocasiones, no podemos dejar de ser recompensantes con la sensibilidad mostrada por nuestro interlocutor.

De igual manera, otros ciudadanos expresan de modo hostil e inadecuado su disconformidad con la gestión realizada por nosotros o por el Ayuntamiento en general. En tal caso es nuestra obligación criticar el modo en que se han expresado, orientando nuestra intervención a potenciar la capacidad del ciudadano de protestar legítima y correctamente.

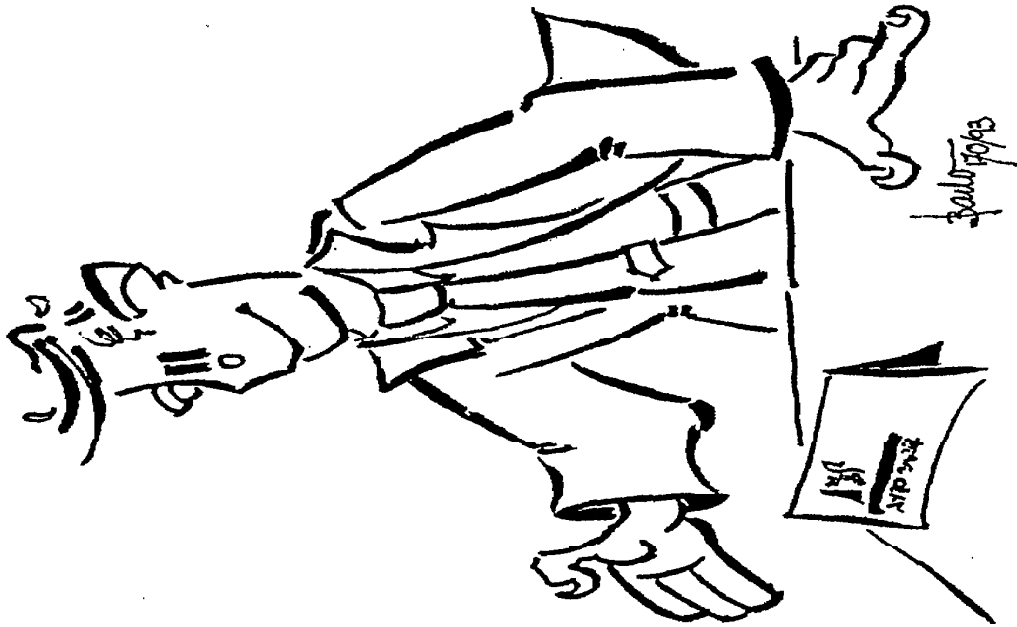
En definitiva, saber qué hacer y qué no hacer para autocontrolar nuestras emociones y, de paso, canalizar las del ciudadano puede sernos de gran ayuda. De forma sucinta, proponemos las siguientes recomendaciones:

QUÉ HACER

- * Escuchar cuidadosamente. Antes de responder, aguardar a que la persona exprese su irritación.
- * Reconocer el malestar del ciudadano y hacerle ver que le comprendemos.
- * Mantener una actitud abierta acerca de qué es lo que está mal y qué debería hacerse hasta tanto no nos cercioremos fehacientemente.
- * Ayudar al ciudadano a afrontar la situación creada por su hostilidad hacia otros menos tensa.
- * Si es posible, invitar amablemente a la persona irritada a un área privada. En todo caso, procurar ofrecerle una situación cómoda (asiento, etc.)
- * Mantener un tono de voz pausado, bajando el volumen.
- * Reservar nuestro propio juicio acerca de lo que "debería" y "no debería" hacer el ciudadano molesto.
- * Expresar nuestra posición después del incidente y pedirle que en sucesivas ocasiones se conduzca de otro modo.
- * Pedir ayuda a otra persona si percibes que no puedes afrontar esta situación

QUÉ NO HACER

- * Rechazar la irritación del ciudadano o tratar de calmarlo de forma inmediata
- * Negarse a escucharlo con atención
- * Defender al Ayuntamiento o a nosotros mismos antes de haber investigado el problema
- * Continuar una confrontación con el ciudadano en un área pública
- * Mantenerse de pie si tenemos oportunidad de sentar a nuestro interlocutor
- * Elevar el volumen de voz para "hacernos oír"
- * Continuar la discusión a pesar de percibir que no estamos siendo hábiles en afrontar la situación
- * Decirle al ciudadano irritado lo que "debería" o "no debería" hacer





PRINCIPIOS BASICOS EN LA ATENCION AL CIUDADANO

PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

A continuación, a modo de **compendio y resumen**, presentamos algunas ideas o principios básicos que sirvan de reflexión y asentamiento de todo lo anteriormente expuesto.

Es nuestro propósito *dejar abierto* este apartado, porque pensamos que las relaciones interpersonales, y las que aquí nos ocupan (empleado municipal-ciudadano) no escapan a ello, están continuamente rehaciéndose. El momento cultural, social y las coyunturas personales hacen de la Atención al Público un mundo cambiante y en ningún momento cerrado.

Por ello, ofrecemos junto con el *Manual* un *Anexo* para que *cada uno aporte sus experiencias y reflexiones* y, si lo estima oportuno, nos las haga llegar. De antemano, le estaremos profundamente agradecidos.

PARA EL CIUDADANO:

- El Ayuntamiento es una organización y, por lo tanto, algo abstracto e inasible.
- Lo único tangible es **EL SOPORTE FÍSICO** y, sobre todo, **EL PERSONAL DE CONTACTO**.
- Ambos dan el rostro del servicio y, por lo tanto, **SON EL SERVICIO**



LAS DIFICULTADES DEL TRABAJO DEL PERSONAL EN CONTACTO CON LOS CIUDADANOS PROVIENE DE SU ESPECIAL SITUACIÓN:

1) Se encuentra entre los deseos y necesidades del:

*** PÚBLICO**

*** AYUNTAMIENTO (su "empresa")**

2) Está sometido a una dualidad de funciones:

*** LAS PROPIAS DE SUS TAREAS**

*** SUS HABILIDADES INTERPERSONALES**



CADA PERSONA QUE SE ATIENDE ES ÚNICA.

- Nuestro comportamiento (ACOGER, RECOGER, RECONOCER) debería adaptarse como un traje a medida
- Es necesario evitar la robotización y los automatismos



LA INTERACCIÓN ES ÚNICA PARA EL CIUDADANO , PERO MÚLTIPLE Y REPETITIVA PARA EL PERSONAL DE CONTACTO DIRECTO.

El **pellgro** es que la repetitividad conlleva **EL ABURRIMIENTO**, y entonces:

- a) Los **contenidos** de trabajo se hacen con **rutina y descuido**
- b) Las **relaciones personales** no se cuidan o se olvidan
- c) El ciudadano puede convertirse en un **número** o un **bulto**



DIRIGIR NUESTRA ATENCIÓN HACIA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

- Tomarse las cosas *demasiado personalmente* suele acarrear muchos problemas y pocas soluciones.
- Nuestras palabras y gestos deben ir **dirigidos hacia el comportamiento del ciudadano**, no hacia la persona en sí



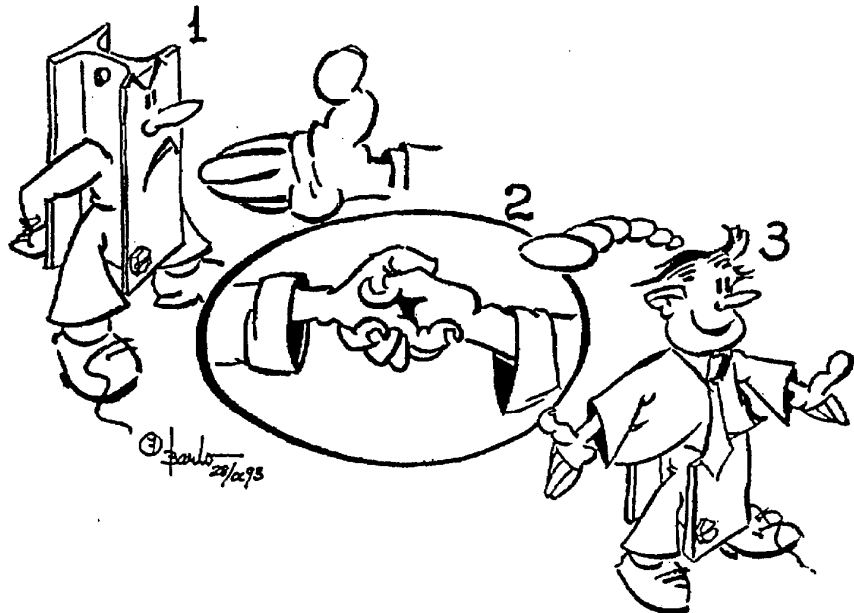
COMIENZE POR MEJORAS PEQUEÑAS

- **Querer hacerlo todo bien todas las veces es poco menos que imposible** y puede saturar nuestra tolerancia a la frustración
- **Márquese objetivos pequeños y alcanzables para cada día:** mejorar el saludo, recordar agradecer la colaboración ciudadana, evitar algún automatismo verbal concreto, etc.



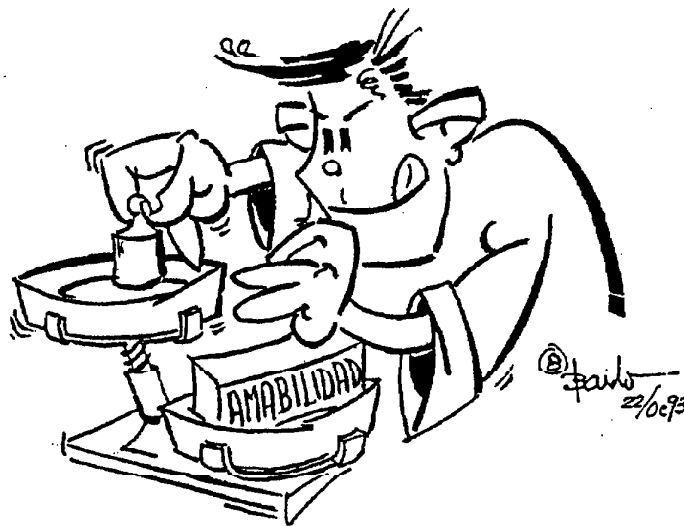
LAS PERSONAS NOS COMPORTAMOS DE DISTINTA FORMA DEPENDIENDO DE DÓNDE Y CON QUIÉN ESTAMOS

- No existen comportamientos ciudadanos rígidos e inamovibles. La persona **cambia su conducta** si el **trato** que recibe es **amable y cordial**.
- Siempre que se pueda, hablar con el ciudadano en condiciones **lo más cómodas posibles**: área privada, sentados, sin prisa, etc.



**NO TENEMOS QUE PREOCUPARNOS
PENSANDO QUE ESTAMOS OFRECIENDO
DEMASIADA ATENCIÓN AL CIUDADANO**

La forma de "malacostumbrar" al público es recompensándole un comportamiento indeseable



HAY QUE DAR INFORMACIÓN VERAZ Y CONCRETA

- Lo que más irrita a un ciudadano es que lo que le digamos no se cumpla o sea inexacto
- Es preferible reconocer nuestra ignorancia sobre un tema que dar información ambigua



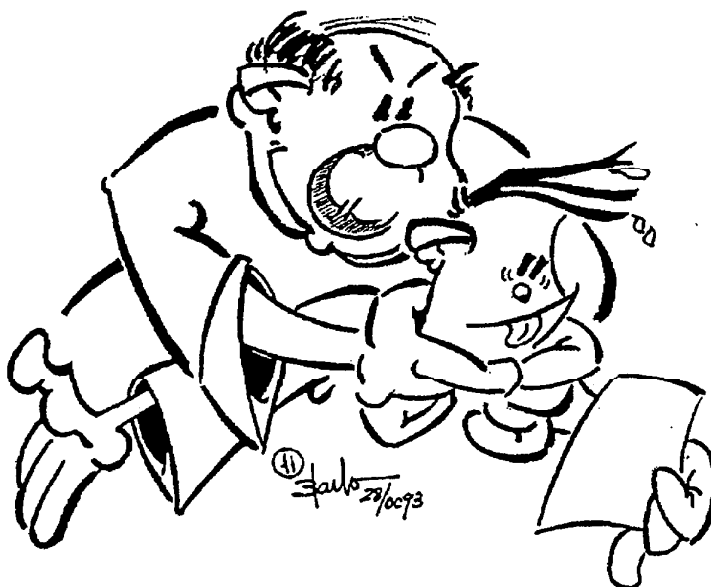
MANTENER UN EQUILIBRIO DE TRATAMIENTO ENTRE LOS DISTINTOS CIUDADANOS

- Evitamos los posibles *agravios comparativos*
- Tener **deferencias** no significa necesariamente hacer **diferencias**
- Pedir las cosas "por favor"



EL EMPLEADO MUNICIPAL ES EL PRIMER REPRESENTANTE DEL AYUNTAMIENTO AL QUE PUEDE DIRIGIRSE EL PÚBLICO

- El ciudadano tiende de forma natural a **sobreslimar su función y su poder**
- En ocasiones, sin tener mucho que ver, el empleado puede recibir **alabanzas desproporcionadas**
- Por contra, a menudo, puede ser **villpenado** si ocurre algún contratiempo



ES INDISPENSABLE QUE EL PERSONAL DE CONTACTO DIRECTO DOMINE SUS REACCIONES EMOCIONALES

- Ello le ayudará a dominar las reacciones emotivas de los ciudadanos
- Un empleado municipal que controla sus respuestas emocionales **humaniza las relaciones** no sólo con el público sino también con sus propios compañeros



ES NECESARIO CONOCER Y CONTROLAR NUESTROS PROPIOS PENSAMIENTOS

- Lo que pensamos sobre **nosotros mismos** y lo primero que pensamos sobre un **ciudadano en particular** es decisivo para predecir la "calidad" del encuentro
- Hay que evitar las **etiquetas** y las **profecías autocumplidas**



PARA CAMBIAR SE NECESITA MUCHO TIEMPO Y ESFUERZO

- Nos hemos pasado **toda la vida** para ser tal como somos
- No se puede esperar que la gente (ciudadanos, nosotros) cambie de la noche a la mañana

