

MANUAL DE ATENCION AL PÚBLICO



PRIMERA PARTE

Causas de la baja calidad en un Servicio.

Una encuesta 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.

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 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**
- 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.

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

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

APATIA: 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*.

SACARSELOS DE ENCIMA: Decir a los usuarios que sus necesidades no pueden ser atendidas ni por el empleado disponible ni por los procedimientos que la organización *ha* previsto, y no ofrecerles la alternativa de otro lugar donde sí pueden ayudarles.

FRIALDAD: 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 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.

CONDESENDENCIA: El mensaje de fondo es: "*¡Cómo pretende saber lo que es mejor para Ud.! ¡Eso solamente lo sé yo y mi Organización!*" "*No perdamos el tiempo en explicarle el por qué de las cosas, porque Ud. 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 REGALMENTACION: 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 baja 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:

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.

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

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".

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

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.

SEGUNDA PARTE

Componentes básicos de la Conducta Humana

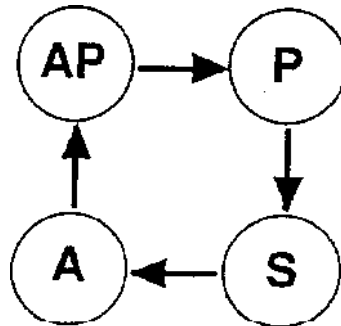
De forma esquematizada, podemos afirmar que hay tres grandes bloques que conforman la conducta interpersonal en el puesto de trabajo de atención directa:

Los Componentes Biológicos

- *El Sistema Nervioso Central
- *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.



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)

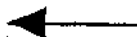
ESCENARIO

AP

P

SISTEMAS BIOLOGICOS

A



S

ESCENARIO

Un servicio provincial 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 (auto observación)

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,...

La curva de la hostilidad

Las relaciones interpersonales en general, y las relaciones entre el trabajador provincial 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 estrene y lleguemos 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, *mantiene 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: ENLENTECIMIENTO

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 empatizador ("*comprendo que la situación es delicada*", "*me hago cargo, quizá yo en su caso me sentiría igual*", "*Seguro que Ud. 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: SOLUCION DEL PROBLEMA

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

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 a la administración pública*, 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 Ud. 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 Ud. 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. Veíamos 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 una 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 la Administración pública 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 ser 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 lo comprendemos

Mantener una actitud abierta acerca de que es lo que está mal y que debería hacerse hasta tanto nos cercioremos fehacientemente

Ayudar al ciudadano a enfrentar la situación creada por su hostilidad hacia otra menos tensa

Si es posible invitar amablemente a una rea privada a la persona irritada. En todo caso intentar ofrecerle una situación cómoda (asiento, etc.)

Mantener un tono de voz pausado, bajando el volumen

Reservar nuestro propio juicio acerca de que debería o no debería hacer e 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 enfrentar esta situación

¿Qué no hacer?

Rechazar la irritación del ciudadano o tratar de calmarlo de manera inmediata

Negarse a escucharlo con atención

Defender a la organización 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 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 público-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.

Para el ciudadano

La organización es abstracta e intangible

Lo unico tangible es el soporte fisico 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 situacion

1) Se encuentra entre los deseos y necesidades:

Del publico
De la organización

2) Esta sometida una dualidad de funciones:

Las propias de sus tareas
Sus habilidades interpersonales

CADA PERSONA QUE SE ATIENDE ES UNICA

Nuestro comportamiento debería adaptarse como un traje a medida

Es necesario evitar la robotización y los automatismos

LA INTERACCION ES UNICA PARA EL CIUDADANO PERO MULTIPLE Y REPETITIVA PARA EL PERSONAL DE CONTACTO DIRECTO

El peligro es que la repetitividad conlleva el aburrimiento y entonces

a) Los contenidos de
descuido se hacen con rutina y descuido

- b) Las relaciones personales
no se cuidan o se olvidan
- c) El ciudadano puede
convertirse en un numero o un bulto

DIRIGIR NUESTRA ATENCION A LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Tomarse las cosas personalmente suele acarrear muchos problemas y pocas soluciones

Nuestras palabras y gestos deben ir dirigidas hacia el comportamiento del ciudadano y no hacia la persona en si

COMIENCE 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 DISTINTAS FORMAS DEPENDIENDO DE DONDE Y CON QUIEN ESTAMOS

No existen comportamientos de los 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 RECUPERARNOS PENSANDO QUE ESTAMOS OFRECIENDO DEMASIADA ATENCION AL CIUDADANO

La forma de malacostumbrar al público es recompensándole un comportamiento indeseable

HAY QUE DAR INFORMACION 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

Evitando los posibles agravios compartidos

Tener diferencias no significa necesariamente hacer diferencias

Pedir las cosas por favor

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

Ello lo ayudara a dominar las reacciones emotivas de los ciudadanos

Un empleado público que controla sus respuestas emocionales humaniza las relaciones no solo con el público sino también con sus propios compañeros

