

# **MANUAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

## NOTA ACLARATORIA

El Manual de Atención al Ciudadano se editó por vez primera en el año 1994. Tras una intensa actividad formativa para las empleadas y empleados municipales en atención a la ciudadanía, el entonces Gabinete Asesor de Régimen Interior concibió la idea de elaborar una publicación para recoger los principales conceptos transmitidos en los cursos de formación. Así nació el Manual.

Han pasado veinticuatro años desde entonces. Hoy el Manual cumple, entre otras cosas, un papel en la preparación de contenidos para procesos selectivos. Por esta razón el Grupo de Acceso y Promoción de la Comisión para la Igualdad, propuso una relectura del texto con dos objetivos: revisar su contenido y adecuarlo a los criterios de lenguaje inclusivo. Al hilo de la revisión consideramos en primer lugar, que los conceptos incluidos en el Manual no habían perdido nada de su vigencia y por tanto se han mantenido básicamente en su integridad, sólo con alguna modificación de estilo. En segundo lugar, debíamos revisar el texto para que su lenguaje fuese respetuoso con los criterios de igualdad e inclusión. Y en tercer lugar, entendimos que las ilustraciones y dibujos contenidos en el Manual no transmitían una imagen apropiada de lo que es la realidad social actual así como la del propio Ayuntamiento; por esa razón se han suprimido.

Naturalmente el título ha pasado a ser Manual de Atención a la Ciudadanía

### **Grupo de Acceso y Promoción**

María Victoria Aguilar

Alfredo Berges

Yolanda Donoso

Isabel Garbayo

Pilar Laura Mateo

María Pilar Sancho

Comisión para la Igualdad

**Zaragoza, Marzo de 2018**

### **El Manual de Atención a la Ciudadanía original fue elaborado...**

*" El manual de Atención al Ciudadano ha sido elaborado en el Gabinete Asesor del Área 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 Gladis 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."*

# ÍNDICE

- INTRODUCCIÓN Pág. 4
- EL AYUNTAMIENTO Y LA CIUDADANÍA Pág. 5
  - El Ayuntamiento al servicio de la ciudadanía
  - La ciudadanía necesita al Ayuntamiento
- LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA Pág. 8
  - Factores según los cuales los usuarios juzgan la calidad de un servicio
  - Causas de la baja calidad de un servicio
  - Los siete errores de los servicios con atención al público
  - Características de la calidad en un servicio con atención directa a la ciudadanía.
- LA COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO Pág.14
  - El aprendizaje de recursos y habilidades
  - Componentes básicos de la conducta humana
  - La comunicación
    - Mensajes verbales y no verbales
    - La habilidad de escuchar
    - La habilidad de hablar
  - Características de la comunicación en atención a la ciudadanía
- ¿CÓMO AFRONTAR LAS SITUACIONES DIFÍCILES EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO? Pág.33
  - La curva de la hostilidad
  - Los pensamientos dirigen nuestra conducta
  - El autocontrol de las emociones
- PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA Pág. 40

## 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 cuasi automáticos.
- **De la excesiva generalización:** lo que convertiría en un documento sin ningún contenido práctico

Por otra, la complejidad municipal es tan elevada que concebir un “Manual”, ya sea para atención a la ciudadanía 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 y empleadas 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 LA CIUDADANÍA**

### **EL AYUNTAMIENTO AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA**

El Ayuntamiento aplica las leyes, dicta sus propias ordenanzas, garantiza determinados servicios y presentaciones, recauda tributos, actúa como policía, informa e interviene en la vida de los ciudadanos y ciudadanas 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 la ciudadanía, y la calidad de la relación es un factor determinante de la eficacia de su actuación. La calidad de esta interacción 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 burocráticos. Todas las Administraciones están tratando de hacerse más receptivas a la ciudadanía. En lugar de mirar exclusivamente hacia sí mismas, incorporan cada vez más el punto de vista de las personas que atienden, que llegan en ocasiones a denominarse clientes.

Cuando se ha analizado la opinión de la ciudadanía con respecto a la Administración, se ha comprobado la existencia de tres niveles diferentes:

1. En un primer nivel de generalidad, las ciudadanas y ciudadanos evalúan a los poderes públicos de acuerdo a como les va a ellos en general. Si sus condiciones de vida son satisfactorias tienden a dar respuestas positivas o neutras respecto al funcionamiento de la Administración. Cuando las circunstancias generales empeoran, también empeora su 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 puesto de contacto con las Administraciones. Las imágenes y las actitudes dependen aquí de una experiencia directa del modo en

que unas empleadas o empleados concretos han tratado a una persona concreta.

4. Los estudios muestran un dato importante; en este nivel la percepción de la ciudadanía es, en general, más positiva. Esto sugiere que es (más fácil influir positivamente en las opiniones en una experiencia personal e inmediata).

Para que la Administración en general, y el Ayuntamiento en particular, estén auténticamente al servicio de la ciudadanía 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, para responder al máximo a las necesidades reales de las personas, para ser más accesibles y ponernos en situación y tratando de facilitarles sus gestiones.

Todo esto constituye un esfuerzo muy considerable y que implica, por este orden, a los y las responsables políticos, a los y las responsables de los servicios y también a los y las agentes de contacto con la ciudadanía: el personal municipal.

### **Recuerde**

#### **DEBEMOS ESFORZARNOS EN:**

- **Responder a las necesidades reales de la ciudadanía**
- **Hacer comprensibles y sencillas nuestras formas de actuar.**
- **Ponernos en su situación y mostrarnos accesibles.**

## **LA CIUDADANÍA 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 a la ciudadanía, por el simple hecho de serlo, a establecer relaciones periódicas con distintos estamentos municipales. En todos ellos encontramos personal municipal que trata de satisfacer nuestras necesidades cuando cumplimos con nuestras obligaciones.

Esta interrelación tiene como última fase el contacto directo entre el personal municipal y la ciudadanía. 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:

1. Que tengamos la firme voluntad de dar solución a la situación planteada
2. Que tengamos en cuenta algunas indicaciones técnicas y prácticas relativas a las relaciones interpersonales.

El presente Manual de Atención a la Ciudadanía 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 A LA CIUDADANÍA

### **FACTORES SEGÚN LOS CUALES SE JUZGA LA CALIDAD DE UN SERVICIO**

Todos como ciudadanos y ciudadanas, entramos 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 (letreros, folletos, impresos, indicadores, logotipos....) y el "personal en contacto con el público" (presencia física, cantidad...)

#### **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

- La disponibilidad, la rapidez en atender, la eficacia en escuchar y entender, la habilidad en poner en marcha soluciones, etc.

#### **LA SEGURIDAD Y FIABILIDAD**

- La impresión de competencia y profesionalidad, 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 personalizado y cortés posible, con demostraciones palpables de que el personal municipal que atiende a la ciudadanía tiene voluntad de comprender y satisfacer sus necesidades concretas.

En resumen, las personas usuarias de servicios públicos, valoran de forma extraordinaria el trato recibido y éste no puede venir sino del personal municipal directamente en contacto. Ése es, y no otro el factor clave en el momento de la verdad.

**RECUERDE**

- **La ciudadanía 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**

Según diversos estudios los dos motivos mayoritarios que los usuarios y usuarias consideraban a la hora de juzgar la baja calidad en un servicio público eran la "actitud del personal" (44%) y el "trabaja demasiado lento" (40%). En contraste, estos porcentajes eran mucho menores en empresas de carácter 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 el personal responsable, la política de incentivos y un largo etcétera, entre el que cabe resaltar la formación del funcionariado, no son sino complementos importantes de los factores esenciales en un servicio con atención al público.

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 "reconducir" la queja; es decir, pasar a entenderla como:

- . Una excelente oportunidad para demostrar nuestras competencia y ser eficaces
- . El momento idóneo para ayudar al personal 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 presentación del servicio.

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

**RECUERDE**

**La baja calidad de un servicio de atención directa es consecuencia fundamentalmente de dos factores relativos a quien presta su atención:**

- **LA FALTA DE INTERÉS**
- **LA ESCASEZ DE HABILIDADES SOCIALES**

**La QUEJA de un ciudadano o ciudadana es una excelente oportunidad para:**

- **DESCUBRIR NUESTROS DÉFICITS**
- **DEMOSTRAR NUESTRAS COMPETENCIAS**

## **LOS "SIETE ERRORES" DE LOS SERVICIOS CON ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA (AL CIUDADANO)**

Las quejas más frecuentes de los ciudadanos y ciudadanas cuando entran en contacto con una Institución Pública son principalmente siete:

### **APATÍA**

Es lo contrario de la simpatía y la empatía. El personal municipal en contacto directo con el público dan la imagen de no preocuparse de las necesidades de las personas usuarias y a menudo no dan señales siquiera de que hayan constatado su presencia.

### **"QUITARSELOS" DE ENCIMA**

Decirles que sus necesidades no pueden ser atendidas ni por el personal municipal disponible ni por los procedimientos que la organización ha previsto, y no ofrecerles la alternativa de otro lugar donde sí puedan ayudarles.

### **FRIALDAD**

La persona usuaria 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. y no lo entendería". El resultado es una alta probabilidad de incidentes, conflictos y situaciones problemáticas.

### **ROBOTIZACIÓN**

Se trata a la ciudadanía 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 REGLAMENTACIÓN**

Se 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**

Se trasladan las preguntas y necesidades de las personas atendidas a otras partes de la Organización, que en ocasiones tampoco son las adecuadas. El resultado es una ciudadanía molesta, irritada y agotada, en definitiva, poco proclive al diálogo.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD EN UN SERVICIO CON ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.**

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 todas y todos. Esto implica el logro de un compromiso individual del conjunto del personal municipal.
2. Es necesario hacer las cosas bien la primera vez, sin olvidar que para cada cual esa es "su vez".
3. Es necesario ejercer un continuo autocontrol emocional no sólo sobre sí mismo/a sino, realizar una atenta observación de las respuestas emocionales de la persona que tenemos delante. Eso nos ayudará a reajustarnos a su "momento emocional".
4. Hay que pasar de una actitud pasiva (subsanan 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. La peor enemiga 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 persona como si fuera única

## 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.

No sólo debemos entender las "experiencias tempranas" como un período fijado en la niñez y la adolescencia, sino, 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 persona 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) Los seres humanos aprendemos de la vida, pero ésta y sus diferentes estímulos, no son igual para todas las personas.
- 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, la realidad.
- c) Por último, la motivación para aprender varía con el tiempo y las circunstancias personales.

En consecuencia, la adquisición de recursos y habilidades laborales 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 que estemos y, por otro, la atención directa a la ciudadanía 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 y empleadas 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 los ciudadanos y ciudadanas y de lo que se trata es de escuchar, hablar, transmitir información, controlar nuestras emociones, afrontar situaciones tensas, etc., es decir, comportamiento de índole psicológica y social que no están sometidos 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, como 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 COMUNICACIÓN son las fundamentales para el trabajo de atención a la ciudadanía.

## **COMPONENTES BÁSICOS DE LA CONDUCTA HUMANA**

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

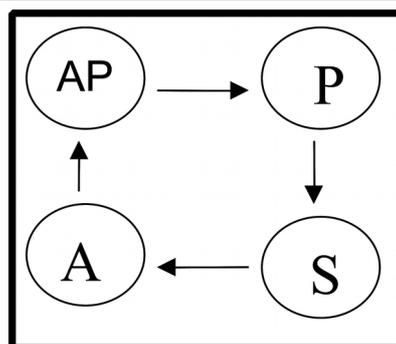


### **Los componentes Biológicos**

- 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.



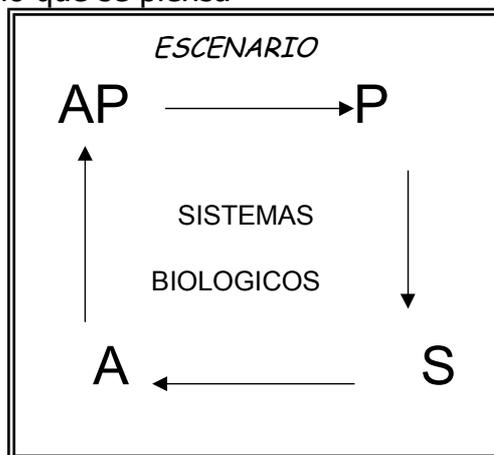
(Tomado de Costa y López, 1992)

### **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

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/as mismos/as
- Todo ello ocurre en un contexto social (un escenario) y con nuestro cuerpo activado en mayor o menor medida (sistemas biológicos).



ESCENARIO

- Un servicio municipal con atención a la ciudadanía.

SISTEMAS  
BIOLÓGICOS

- Sobre todo el Sistema Nervioso Central

ATENCIÓN  
PERCEPCIÓN

- Dirigidas tanto a las palabras y gestos de la ciudadanía y a nuestras propias sensaciones internas (auto-observación)

PENSAMIENTOS

- Evaluación previa e inmediata de nuestra situación en la escena:
  - Qué impresión me causa esta persona
  - Qué intenciones le atribuyo
  - Qué posición decido adoptar frente a él o ella.

SENTIMIENTOS

- Conjunto de sensaciones que van desde el agrado al desagrado ante un ciudadano o ciudadana 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, 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 ascendientes más remotos, como si observamos a una niña o niño, 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 los bebés constatamos que, antes de que estos emitan alguna palabra o mensaje verbal con un mínimo de sentido e intención, son capaces de "entender" muchos de los mensajes verbales y no verbales que les llegan. En suma, la habilidad de escuchar es previa a la de hablar. No deberíamos olvidar esta simple observación, porque 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 cada cual escucha 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, gesto 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: habla.

Expresión clara significa que los términos lingüísticos empleados sean también conocidos por quien nos escucha 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,...)

La persona 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 la brevedad, claridad y precisión.

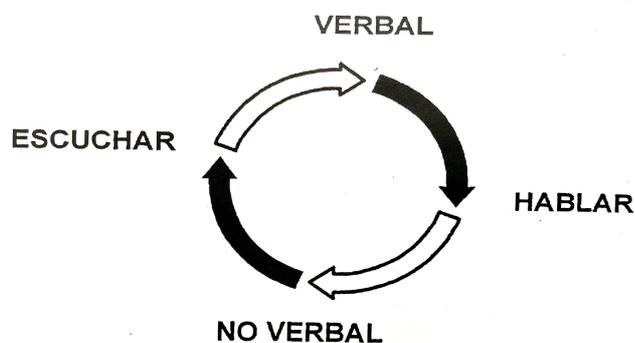
**RECUERDE**

La atención a la Ciudadanía requiere cierta DISCIPLINA VERBAL

Cuando nos corresponda hablar, deberemos hacerlo con BREVEDAD, CLARIDAD Y PRECISIÓN.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

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 HABLA, entre el personal municipal y la ciudadanía.



**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 y ser quienes iniciemos el saludo y centremos 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, ¿en 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 se nos indique expresamente 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.

**PERSONALIZAR LA ATENCIÓN**

Existen tres niveles de atención a la ciudadanía:

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 o ciudadana siente muy positivamente que ha llegado a un servicio municipal porque la persona que lo atiende no sólo se le dirige y, sino que, en algún sentido, le 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 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, manifestar cercanía ante una dificultad particular, utilizar nuestro nombre y el suyo, etc.

## **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

- Lo que más agradecemos las personas 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 una persona espera, espera y sigue esperando suele aumentar su carga emocional. La respuesta inmediata es que focaliza su atención en los aspectos negativos y minimiza los positivos.
- Aparecen las críticas destructivas y la desazón gana terreno. Intervenir en esos momentos es harto difícil y conviene sobremanera que no se llegue a ese estado psicológico de impaciencia.
- 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 una buena 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. La persona atendida 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 repuestas más controladas y, por extensión, nuestras palabras aparecerán más fluidas y ajustadas.
- Otra estrategia igualmente eficaz es dialogar constructivamente con uno mismo o misma, es decir, emitir autoverbalizaciones del tipo:
  - *"Estoy haciéndolo lo mejor que sé. Animo"*
  - *"Es lógico que esta persona esté enfadada. No es personal, no va conmigo"*
  - *"Seguro que al final encontraré una solución. No tengo porqué agobiarme"*
  - *"Es lógico que manifiesten incomodidad con el rato que llevan esperando. Yo me sentiría igual".*
  - *"Es imposible decirle otra cosa que lo que le he dicho. Bastante he hecho con decírselo calmadamente."*
  - *"No puedo pretender contentar a todo el mundo. 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 satisfecho/a"*

- Las autoverbalizaciones que acabamos de señalar no sólo ayudan a mantener la calma interior sino que también consiguen que quien nos escucha, al observar nuestra tranquilidad, no se dispare en su descontrol. Transmitir a la ciudadanía la percepción de que no perdemos los papeles suele reportar claros beneficios.

## EVITAR LAS PROFECIAS NEGATIVAS

- Del mismo modo que hemos propuesto anteriormente un diálogo interior constructivo y positivo, es conveniente controlar las “predicciones” que sobre algunas personas tendemos a hacer, más bien de manera inconsciente y automática.
- Por lo general, dichas predicciones suelen ser negativas, es decir, nos lanzamos la hipótesis de que la cosa va a ir mal. Son frases tipo:
  - *“Este tipo me va a dar la mañana”*
  - *“Lo que me faltaba, la pesada del otro día”*
  - *“A este no le voy a pasar ni una”*
  - *“Esta maruja se va enterar de 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 dar un ataque de nervios”*
  - *“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 subjetivas funcionan de manera automática y, desgraciadamente, se cumplen. Si anticipamos que alguien 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, la persona que atendemos no tiene claro qué quiere, o simplemente, no lo expresa bien. Es labor nuestra facilitarle la expresión de sus necesidades y nada mejor que mirarle a la cara y colocarle en un ambiente lo más cómodo y relajado posible.
- Para conseguirlo, a toda costa hay que evitar:
  - Interrumpirle 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 persona en cuestión. 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 teníamos 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 de los ciudadanos y ciudadanas traer ciertos documentos o poseer determinada información. Las personas valoramos el agradecimiento.
- Una última forma de agradecimiento es dar una despedida cordial, establecimiento de un contacto ocular y ofreciéndonos para futuras ocasiones.

## **¿CÓMO AFRONTAR LAS SITUACIONES DIFÍCILES EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO?**

### **LA CURVA DE LA HOSTILIDAD**

En las relaciones interpersonales pueden aparecer con cierta frecuencia reacciones emocionales de enfado, irritación o franca hostilidad. Esto también puede darse en la atención directa a los ciudadanos y ciudadanas.

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 energía 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 lleguemos a percibir a la ciudadanía 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 a la persona que está “fuera de sí” a un estado emocional “razonable” que nos posibilite hablar y que se nos escuche. Dicho patrón tiene diversas fases:

#### **Fase 1: Racional**

La mayor parte de la gente suele ser razonable 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, la persona puede acumular el suficiente enfado o irritación como para no controlar sus propias emociones y sentimientos. La situación cambia repentinamente y esa 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**

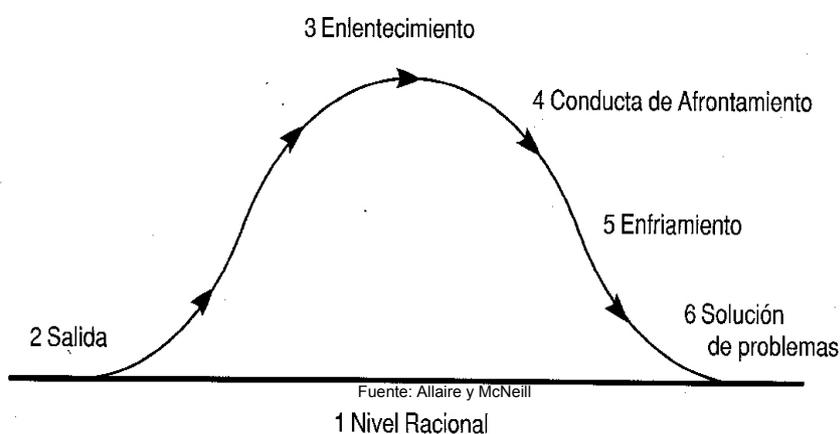
En esta fase, si hemos estado escuchando activamente, podemos empezar a intervenir y decir algo. Lo que se diga puede introducir una gran diferencia. Decir algo que reconozca el estado emocional del ciudadano/a atendido/a y señalar la parte de razón que pueda tener (mostrando empatía, y si es pertinente, 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 VD. tiene razones para sentirse molesto/a") que en ningún caso es darle *razón o estar de acuerdo sobre el asunto* que se está tratando, habitualmente se observará cómo esa persona 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 retome 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.



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 defender nuestra actuación o al Ayuntamiento, persuadiendo a la persona afectada 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/a”
- “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 y todas mantenemos con nosotros mismos/as. Veíamos que estos autodiálogos o pensamientos pueden ser tanto positivos como negativos. Es lógico suponer que cuando nos encontremos ante un ciudadano o ciudadana que ha entrado en la fase de Salida y sus palabras adquieren un tono hiriente y claramente hostil, nuestro pensamiento se tiña 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 la persona que atendemos. Si ésta 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/a. 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 no "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 la ciudadanía y los empleados y empleadas municipales 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 personas adultas. Sin embargo, hay personas 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, otras personas expresan de modo hostil e inadecuado su disconformidad con la gestión realizada por nosotros/as 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 su capacidad de protestar legítima y correctamente.

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

**QUE HACER**

- Escuchar, cuidadosamente. Antes de responder, aguardar a que la persona exprese su irritación.
- Reconocer su malestar 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.
- Ayudarle a afrontar la situación creada por su hostilidad hacia otra 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 la persona molesta.
- 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 de esa persona o tratar de calmarla de forma inmediata.
- Negarse a escucharle con atención.
- Defender al Ayuntamiento o nuestra actuación antes de haber investigado el problema.
- Continuar la confrontación en un área pública
- Mantenerse de pie si tenemos oportunidad de sentar a nuestro /a interlocutor/a.
- 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 a la persona irritada lo que "debería" o "no debería" hacer.

# PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

## **PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

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 (personal municipal-ciudadanía) no escapan a ello, están continuamente rehaciéndose. El momento cultural, social y las coyunturas personales hacen de la Atención a la Ciudadanía un mundo cambiante y en ningún momento cerrado.

Por ello, ofrecemos junto con el Manual un Anexo para que cada cual aporte sus experiencias y reflexiones y, si lo estima oportuno, nos las haga llegar. De antemano, se lo agradecemos profundamente.

### **1. PARA LA CIUDADANÍA:**

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

## **2. LAS DIFICULTADES DEL TRABAJO DEL PERSONAL EN CONTACTO CON LOS CIUDADANOS Y CIUDADANAS PROVIENE DE SU ESPECIAL SITUACIÓN:**

1. Se encuentra entre los deseos y necesidades del:

- PÚBLICO
- AYUNTAMIENTO (su "empresa")

2. Se somete a una dualidad de funciones:

- LAS PROPIAS DE SUS TAREAS
- SUS HABILIDADES INTERPERSONALES

## **3. CADA PERSONA QUE SE ATIENDE ES ÚNICA**

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

**4. LA INTERACCIÓN ES ÚNICA PARA EL CIUDADANO O CIUDADANA ATENDIDOS, PERO MÚLTIPLE Y REPETITIVA PARA EL PERSONAL QUE REALIZA CONTACTO DIRECTO.**

El peligro 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) La ciudadanía puede convertirse en un número o un bulto

**5. 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 los comportamientos concretos, no hacia la persona en sí.

**6. COMIENCE POR MEJORAS PEQUEÑAS**

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

## **7. LAS PERSONAS NOS COMPORTAMOS DE DISTINTA FORMA DEPENDIENDO DE DÓNDE Y CON QUIEN 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 en condiciones lo más cómodas posibles: área privada, sentados, sin prisa, etc.

## **8. NO TENEMOS QUE PREOCUPARNOS PENSANDO QUE ESTAMOS OFRECIENDO DEMASIADA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

- La forma de “malacostumbrar” al público es recompensando un comportamiento indeseable

## **9. HAY QUE DAR INFORMACIÓN VERAZ Y CONCRETA**

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

**10. MANTENER UN EQUILIBRIO DE TRATAMIENTO ENTRE LAS PERSONAS A LAS QUE ATENDEMOS**

- Evitar los posibles agravios comparativos
- Tener deferencias no significa necesariamente hacer diferencias
- Pedir las cosas “por favor”

**11. EL PERSONAL MUNICIPAL ES EL PRIMER REPRESENTANTE DEL AYUNTAMIENTO AL QUE PUEDE DIRIGIRSE EL PÚBLICO**

- La ciudadanía tiende de forma natural a sobrestimar su función y su poder
- En ocasiones, sin tener mucho que ver, la empleada o empleado puede recibir alabanzas desproporcionadas.
- Por contra, a menudo, puede ser objeto de críticas desproporcionadas si ocurre algún contratiempo

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

- Ello le ayudará a dominar las reacciones emotivas de las personas que atiende
- Un empleado o empleada municipal que controla sus respuestas emocionales humaniza las relaciones no sólo con el público sino también sus propios compañeros/as.

**13. ES NECESARIO CONOCER Y CONTROLAR NUESTROS PROPIOS PENSAMIENTOS**

- Lo que pensamos sobre nuestra competencia y lo primero que pensamos sobre un ciudadano o ciudadana en particular es decisivo para predecir la “calidad” del encuentro.
- Hay que evitar las etiquetas y las profecías autocumplidas.

**14. 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 (incluido el personal municipal) cambie de la noche a la mañana.

FIN