

CURSO

## **“TECNICAS ADMINISTRATIVAS”**



### ***Módulo 3: Calidad de Servicio en la Atención de Clientes***

e-learning

---

LOS PROCESOS DE DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE  
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE DESARROLLA PRODEM  
ESTÁN CERTIFICADOS DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008



## DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Este módulo se dirige a funcionarios y funcionarias que tienen un rol vital en concretar la misión institucional prestando un servicio de calidad a públicos internos y externos basado en dos principios esenciales; 1º *prestar una atención cálida, amable y respetuosa garantizándoles su derecho a informarse, sugerir y/o reclamar si corresponde*. Además, 2º *entregar ese servicio demandado en forma oportuna y confiable*.

Se trata por tanto de apoyar la implementación de un modelo de calidad de servicio que agrega valor a la imagen institucional en cuanto a la primera impresión que anima al público a sentirse valorado y atendido, impresión que debe reforzarse con un servicio que cubre o supera sus expectativas. La máxima es: una persona que percibe calidad de servicio se lo cuenta a tres, una que percibe lo contrario, se lo cuenta a diez.

En este contexto, se analizan aspectos incidentes en la prestación del servicio demandado, tales como la entrega y calidad de la información, los tiempos de atención, el trato y el ambiente en que se atiende para mantener en todo momento la buena imagen institucional y del personal que en ella sirve. Pero, especialmente, se analizan y evalúan de modo práctico las competencias y comportamientos que aseguran una atención de excelencia, alineada con la Misión Institucional.

En relación con la metodología de capacitación, el curso se basa en el uso de una plataforma de recursos instruccionales que combinan medios impresos y electrónicos para facilitar y reforzar el aprendizaje, al mismo tiempo que se mantiene una comunicación expedita y coloquial con las profesionales psicólogas creadoras del contenido del curso, dando origen a un verdadero “coaching” comunicacional.

## CALENDARIO DEL CURSO

**Nombre del Curso** : Técnicas Administrativas

**Nombre del Módulo** : Calidad de Servicio en la Atención de Clientes

**Facilitador** : Psi. Claudia Flores B.

**Modalidad** : e-learning

**Fecha de estudio** : del 9 de julio al 8 de agosto de 2014

**Evaluaciones** : Usted puede evaluarse en cada módulo al momento de considerarse que está preparada(o). La aprobación se obtiene con 6 de 10 respuestas correctas. Fecha límite 11 de agosto de 2014

**NOTA FINAL** : **Promedio de las Evaluaciones de cada módulo + 10 puntos por ejercicios durante el desarrollo del curso y participación en el Foro.**

**Correο del Facilitador y consultas:** [cflores@prodem.cl](mailto:cflores@prodem.cl)

**Coordinador general del curso:** [pflores@prodem.cl](mailto:pflores@prodem.cl)

## OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un conjunto de capacidades o competencias estratégicas en el estamento administrativo de la institución con el fin de hacer accesibles y concretas a nuestros públicos destinatarios las líneas de trabajo institucionales, destacando una *propuesta de valor* que considere el conjunto de atributos y beneficios tangibles e intangibles asociados a las líneas de acción del SAG como elemento esencial de lo que denominamos *calidad de servicio*

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proyectar una disposición funcionaria que sea consistente con el propósito de mejorar la calidad de los servicios de su Institución.
- Identificar los aspectos del servicio que los usuarios consideran determinantes para calificar la calidad con que se les atiende y proponer mejoras en los procesos de atención.
- Identificar la importancia del foco de atención al público interno o externo y la amabilidad en el trato.
- Desarrollar la capacidad de proactividad para la efectividad en el trato al público interno y externo.
- Identificar y fortalecer la comunicación propia de la atención, implementando protocolos exitosos que guían la prestación del servicio.
- Fortalecer el equipo de trabajo, coordinando esfuerzos para superar, o al menos igualar, las expectativas del público usuario del servicio.
- Promover la capacidad de manejar conflictos derivados de quejas o reclamos e identificar herramientas para combatir el desgaste laboral que esto produce
- Interrelacionarse positivamente en la organización, tanto con superiores, colegas o subordinados, de modo de constituirse en sujeto activo, colaborador y participativo en el propósito de hacer más eficiente y de más calidad las prestaciones del Servicio.

<b>DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO .....</b>	<b>2</b>
<b>CALENDARIO DEL CURSO .....</b>	<b>2</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1: CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE PÚBLICO .....</b>	<b>5</b>
QUE ES CALIDAD DE SERVICIO .....	5
INDICADORES DE SATISFACCIÓN VALORADOS POR EL PÚBLICO .....	6
COSTOS DE UN MAL SERVICIO .....	6
CLIENTES O PÚBLICOS DEL SAG .....	7
LA PROPUESTA DE VALOR DEL SAG .....	8
QUÉ ES CADENA DE VALOR .....	9
EL CICLO DE SERVICIO Y EL MOMENTO DE VERDAD .....	10
PREGUNTAS FORMATIVAS .....	12
<b>CAPÍTULO 2: CALIDAD DEL SERVICIO VERSUS CALIDAD PERSONAL .....</b>	<b>13</b>
<i>¿QUÉ ES LA CALIDAD PERSONAL EN EL TRABAJO? .....</i>	<b>13</b>
NO DELEGUE SU DESARROLLO PERSONAL, HÁGALO USTED MISMO (A) .....	14
LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES .....	15
LA MOTIVACIÓN: .....	17
LA CONDUCTA PROACTIVA: .....	18
PREGUNTAS FORMATIVAS .....	19
<b>CAPÍTULO 3: TÉCNICAS DE ATENCIÓN DE USUARIOS .....</b>	<b>20</b>
LA ATENCIÓN DE USUARIOS EN LOS SERVICIOS DEL ESTADO .....	20
TÉCNICAS GANADORAS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO .....	23
ATENCIÓN DE USUARIOS CON NECESIDADES ESPECIALES .....	24
TIPOLOGÍA DE LOS PÚBLICOS .....	25
LA TÉCNICA DE LA PREGUNTA EN LA ATENCIÓN .....	27
LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA .....	28
TRABAJO EN EQUIPO .....	29
PREGUNTAS FORMATIVAS .....	32
<b>CAPÍTULO 4: MANEJO DE RECLAMOS .....</b>	<b>33</b>
RECLAMOS QUE AYUDAN A MEJORAR .....	33
CÓMO MANEJAR EL RECLAMO .....	33
PASOS PARA MANEJAR LOS RECLAMOS .....	34
EL CÓDIGO DEL BUEN SERVICIO .....	36
PREGUNTAS FORMATIVAS .....	37

## CAPÍTULO 1: CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE PÚBLICO

### Que es calidad de servicio

El Servicio, como la totalidad de los órganos y servicios del Estado, se ha comprometido -con la colaboración de todos sus funcionarios- con el fortalecimiento de una política de calidad en la atención de público que garantice el derecho de acceso a la información y a la atención oportuna, sin discriminación de ninguna especie. Este curso es parte de ese compromiso de modo que lo invitamos a desarrollar las competencias necesarias para hacer realidad el propósito.

Partamos diciendo que el **servicio de calidad** que se presta a los usuarios o públicos comprende dos elementos básicos y esenciales: la **atención** y el **servicio** que demanda el usuario cumplido en tiempo y forma:

$$\textit{Calidad de Servicio} = \textit{Atención amable} + \textit{Demanda cumplida}$$



Primero, la atención al usuario requiere cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía y puntualidad. Se debe tratar al usuario como una persona importante y la razón de ser en cualquier trabajo.

Pero además, se debe considerar que la demanda cumplida se logra con procesos internos que hacen avanzar la respuesta al usuario en forma oportuna y confiable. Nada se gana si la atención es excelente, pero los procesos no lo son, y los compromisos no se cumplen.

Estos dos aspectos de la atención – el trato y el servicio solicitado- son la base de lo que los usuarios consideran un servicio de calidad en cualquier organización e implica que todos sus funcionarios(as) deben comprender que la satisfacción – y ojalá la superación – de las expectativas que tiene el usuario son determinantes en la imagen institucional.

La calidad de la atención es lo que **agrega valor al servicio** que se presta y consiste en todo aquello que el usuario percibe antes, durante y después de que recibe lo que demanda y que mejora su valoración (buena atención, horarios, centros de atención, diversas modalidades de pago, servicio por internet, y otros). En el sector privado esta valoración es crítica y estratégica para consolidar y fidelizar a los clientes. **En el servicio público se considera un derecho de los ciudadanos.**

Es vital, por tanto, que todos los funcionarios(as) desarrollen capacidades para dar atención y servicio excelente a sus públicos destinatarios, conociendo y escuchando sus necesidades para satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que el usuario interno es tan importante como el usuario externo.

## Indicadores de satisfacción valorados por el público

Se han realizado innumerables encuestas a los públicos usuarios de los servicios del estado buscando precisar **cuáles necesidades son las que deberían ser cubiertas** en una atención y podemos señalar, que en el listado de prioridades aparecen **indicadores concretos** de buen servicio que son los que se muestran en la gráfica. Este listado puede considerarse en cualquier plan para mejorar la calidad del servicio:

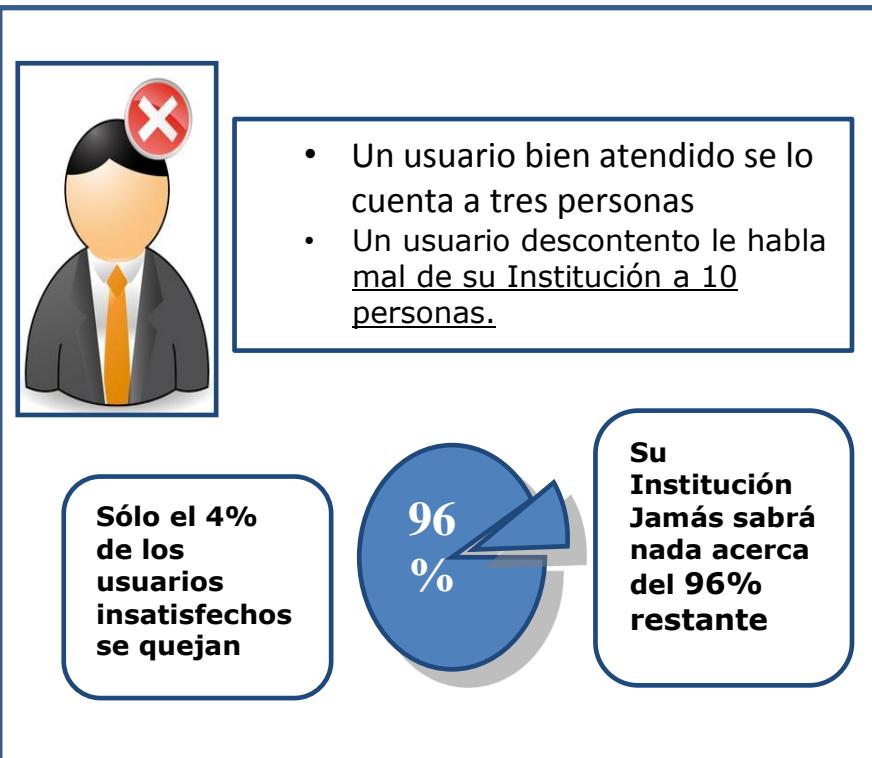
-  **MEJORAR LA ATENCIÓN**  
(rápida, buena información y atenta).
-  **SIMPLIFICAR LOS TRÁMITES**  
(Disminuir los tiempos de espera).
-  **MEJORAR LA INFORMACIÓN** de los servicios disponibles de la institución
-  **MEJORAR LA TECNOLOGÍA**  
(redes; computadoras).
-  **MEJORAR LAS INSTALACIONES** de atención.

## Costos de un mal servicio

Como contrapartida, también podemos señalar cuál es el costo de dar una buena atención versus una mala atención.

Como lo muestra el esquema adjunto un servicio de calidad puede ser la base de buenos comentarios, pero un servicio mal recibido por el usuario puede ser multiplicado por 10.

Ahora bien, un aspecto que también debe tenerse presente es que las quejas o reclamos ayudan a la institución a mejorar, pero lamentablemente estos se reciben en muy baja proporción: solo el 4% de los usuarios se queja de una mala atención.



## Clientes o públicos del SAG

En cualquier organización los públicos son usuarios directos de nuestros servicios, pero también lo son las instituciones que nos apoyan en la realización de nuestra misión. Todos ellos se denominan **públicos externos o destinatarios** y están ubicados fuera del límite organizacional. Pero también, la organización tiene una estructura que comunica distintas unidades y personas que también necesitan entenderse y a ellas nos referiremos como **públicos internos**

*¿Quiénes son nuestros públicos destinatarios? He aquí alguno de ellos:*

- Productores y Exportadores Agrícolas, Pecuarios y Forestales
- Agencias Aduaneras
- Importadores de materiales agrícolas vegetales
- Importadores de productos pecuarios
- Transportistas que ingresan al país y de carnes y ganado
- Explotaciones Silvoagrícolas con potencial de uso de plaguicidas

*¿Cuáles son nuestras líneas de trabajo u objetivos estratégicos a través de los cuales servimos sus requerimientos?*

- Transformar a Chile en una verdadera potencia agroalimentaria, mediante modificaciones institucionales necesarias como el nuevo Ministerio de Agricultura y de los Alimentos, el fortalecimiento del SAG en cuanto a sus atribuciones y ámbitos de acción y la institucionalización de ACHIPIA como parte del Ministerio de Agricultura.
- Fomentar las exportaciones agrícolas.
- Proteger los recursos naturales renovables que inciden en el potencial productivo silvoagropecuario y avanzar en la recuperación de suelos degradados.
- Fortalecer el sistema de protección y mejoramiento del patrimonio fito y zoo sanitario nacional.
- Enfrentar oportuna y decididamente la competencia desleal externa y asegurar una sana competencia interna.



### Frases celebres

- **Muchas veces la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas (S. Job)**
- **Mucha gente pequeña en muchos lugares pequeños harán cosas pequeñas que transformaran al mundo.( L. Buscaglia)**

## La propuesta de valor del SAG

Para que nuestros objetivos institucionales se hagan accesibles y concretos a nuestros públicos destinatarios, es necesario que seamos capaces de destacarlos con una **propuesta de valor** que considere el conjunto de atributos y beneficios tangibles e intangibles asociados a esos objetivos **y eso es parte esencial de los que denominamos calidad de servicio.**

**Resumiendo:** La calidad de servicio que prestan los funcionarios y funcionarias en cualquier organización se considera **una condición indispensable para concretar la Misión Institucional** que en nuestra Institución se ha definido como:

***“Proteger y mejorar los recursos productivos y los recursos naturales del ámbito silvoagropecuario del país, así como asegurar la inocuidad de insumos y alimentos agropecuarios, para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector.”***

## Derechos y deberes del público usuario.

Partamos por los derechos. Cuando una organización, ciudadano o ciudadana acude a un servicio público a solicitar un beneficio, un certificado o realizar un trámite, reconocemos que está ejerciendo un derecho.

Los espacios de atención, las ventanillas de ingreso, las oficinas de información, las oficinas móviles, la atención telefónica, etc., son los puntos de contacto con las personas que concurren a los servicios públicos. En estos espacios se validan un conjunto de derechos constitucionales relacionados con la atención que los servicios del estado deben proporcionar a la ciudadanía.

<b>DERECHOS</b>	<b>LOS CIUDADANOS Y CIUDADANAS TIENEN DERECHO A:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y obtener información de los servicios que prestan las Divisiones, Departamentos y/o Unidades de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, así como la documentación y normativa relacionada con la Institución.</li> <li>• Recibir un trato cordial, imparcial y de manera gratuita.</li> <li>• Recibir una atención respetuosa, sin discriminación o exclusiones basadas en razones de edad, sexo, religión, opinión política o ideológica.</li> <li>• Ser atendido de manera transparente respondiendo en los plazos establecidos sus consultas, solicitudes de información pública, reclamos, sugerencias y felicitaciones en nuestros espacios de atención ciudadana.</li> <li>• Conocer el estado de su solicitud y al personal responsable de su tramitación.</li> <li>• Exigir confidencialidad respecto de sus datos personales y de la información solicitada.</li> <li>• Recibir respuesta de los/as funcionarios/as que correspondan respecto de los actos que se consideran realizados con retraso o error imputable.</li> </ul>
<b>DEBERES</b>	<b>LOS CIUDADANOS Y CIUDADANAS TIENEN EL DEBER DE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar, conservar y no alterar las dependencias, documentos y/u oficinas de la institución.</li> <li>• Presentar con claridad su requerimiento, entregando información fidedigna y actualizada.</li> <li>• Respetar al/la funcionario/a que lo/la atiende y los procedimientos establecidos para cada trámite</li> </ul>

## El público o cliente interno: nosotros



Está formado o constituye el llamado “grupo institucional”, es decir, la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los funcionarios de menor nivel jerárquico. Más que grupo, deberíamos considerarlo como un equipo formado por un conjunto de personas que poseen un **objetivo común e interaccionan entre sí para servir al usuario del servicio**. Y, por supuesto, esto requiere una comunicación efectiva que comprometa al equipo en este objetivo común.

## Qué es cadena de valor

*La razón por la cual se habla de públicos o clientes internos* es porque las actividades que hacen avanzar un servicio hasta responder eficazmente a una solicitud es parte de un proceso interrelacionado formando una **cadena de valor**, en la cual una actividad se comporta como cliente de la anterior; dicho de otro modo: en una institución la cadena de valor es el conjunto de las actividades que deben realizarse para dar la prestación del producto o servicio, desde que se recibe la solicitud hasta que concluye, generando el valor que espera el usuario o cliente final.



En la cadena de valor se considera que las actividades que desarrolla la organización desde el punto de vista del usuario son las esenciales o **primarias**, pero también existen actividades que el público externo no ve y se denominan de **apoyo**, como por ejemplo, la administración, recursos humanos, tecnología y compras. *De modo que también las Unidades o personas que no están directamente en la cadena de valor deben contribuir a la calidad del servicio que recibe el público externo.*

Desde el punto de vista de la **cadena de valor** orientada al usuario, es evidente que ésta se inicia y concluye en la “**ventanilla de recepción**” o despacho de servicios, y es allí donde puede ganarse o perderse el esfuerzo por ofrecer servicios de calidad

### Cada funcionario hace realidad la “Cadena del Valor” cuando:

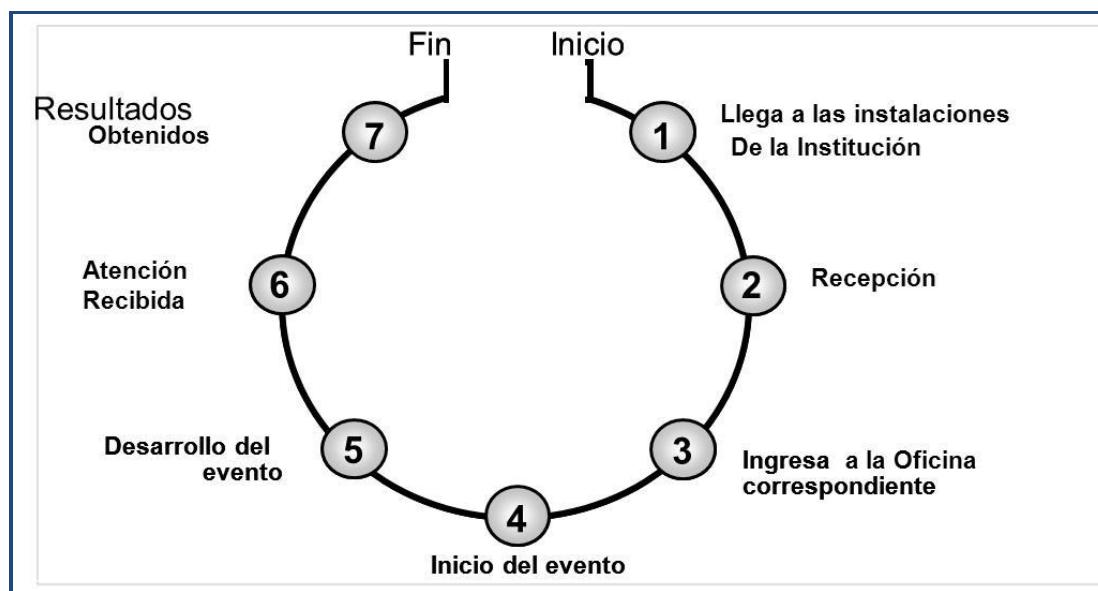
- Se esfuerza por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de servicio de un compañero o un departamento, dondequiera que se encuentre.
- Distribuye información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.
- Lleva al día su trabajo, considerando que éste incide sobre el resultado final de los procesos de la cadena de valor.
- **Se esfuerza por dejar una buena impresión en los usuarios externos con quienes se cruza en un pasillo, ayudándolos a ubicarse dentro de las instalaciones de la institución, o simplemente, sonriéndoles.**
- Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los compañeros.
- Trata a los usuarios de igual forma que a los compañeros de trabajo. Debe tratarlos como si fueran sus visitas en la casa, con amabilidad, cortesía y ganas de ayudar.
- Siempre demuestra que está a gusto con la presencia de usuarios.

## El ciclo de servicio y el momento de verdad

Uno de los conceptos más relevantes que se pueden distinguir en un proceso destinado a prestar un servicio se denomina **momento de verdad**. Veamos de qué se trata.

Desde que una persona solicita un servicio y hasta que es satisfecha su necesidad, se presentan una serie de sucesos que se encadenan cronológicamente, dando como resultado, ante los ojos del cliente (usuario), una experiencia total del servicio. Cada suceso del servicio experimentados por el usuario se denomina **momento de verdad** y el conjunto de ellos forman el ciclo del servicio, el cual puede ser de duración variable, desde su inicio al fin.

El ciclo de servicio se diagrama desde el punto de vista del usuario, donde cada paso representa a las situaciones de su experiencia total, y se representan de la siguiente forma:



- En este ciclo de servicio, un “**momento de verdad**” es cada instante en que un usuario toma contacto con una persona o parte del sistema que da el servicio. En cada uno de estos puntos de contacto el usuario puede **mejorar** la percepción que capta del servicio ofrecido, o **empeorarla**.
- Para cada uno de los pasos del ciclo de servicio o momentos de verdad, los públicos usuarios tienen expectativas y necesidades a ser satisfechas, lo que exige cumplir con esas expectativas para dar satisfacción al requerimiento, ganándose el respeto y el reconocimiento del usuario.
- En cada momento de verdad el usuario evaluará el servicio y si se siente satisfecho probablemente difundirá una positiva evaluación o reclamará (en la empresa privada se pierde fidelidad).
- Los **momentos de verdad se dan aún antes de solicitar el servicio**, como por ejemplo cuando el usuario dispone de la señalética apropiada para llegar al punto de atención.

## ¿CÓMO DESCUBRIR LOS MOMENTOS DE VERDAD?

Cuando la institución no sabe identificar los momentos de verdad, la Calidad en el Servicio se ve fuertemente afectada. Por eso, es necesario:

1. Mirar a través de los ojos de los clientes o usuarios (Empatía) para entender su apreciación.
2. Evitar racionalizar o buscar excusas. (Responsabilidad)
3. Identificar todos los puntos de encuentro posibles. (Visión)
4. Hacer esta labor entre todos los miembros de la organización. (Comunicación)

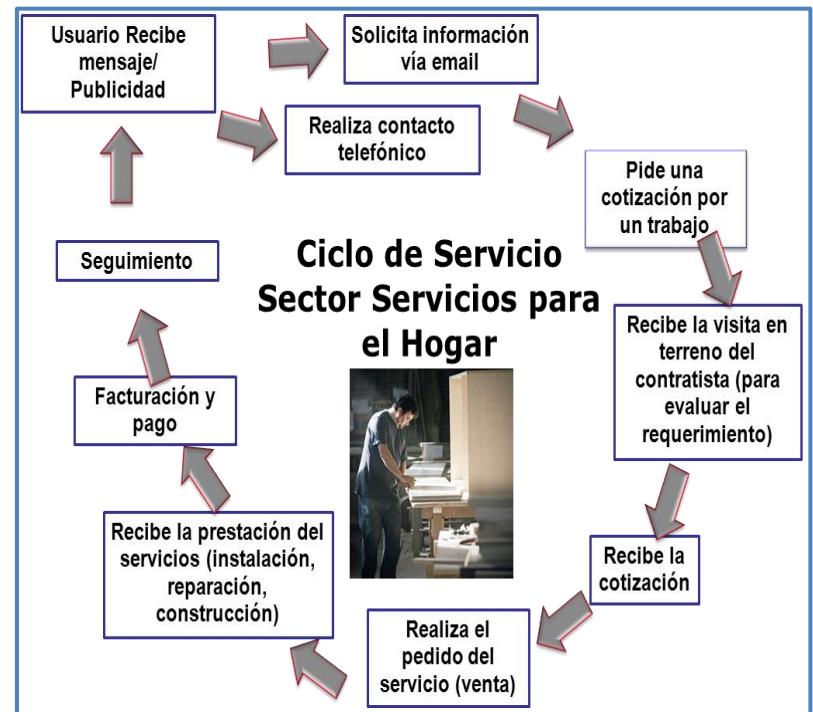
Todos los momentos de verdad son importantes y debe hacerse un esfuerzo permanente por detectarlos y cuidarlos, pero algunos tienen un impacto crítico sobre la percepción del cliente o usuario.

## Modelo de un Momento de Verdad



## EJEMPLO: DISTINGUIENDO LOS MOMENTOS DE VERDAD:

- Un usuario visita el Servicio buscando apoyo de una las líneas de trabajo. Específicamente quiere saber cómo lograr este apoyo. Identifique los momentos de verdad de acuerdo al esquema mostrado.
- Si usted lo prefiere, puede analizar cualquier otro tipo de servicio que usted mismo haya solicitado para identificar los momentos de verdad, como por ejemplo obtener un servicio de hogar, la matrícula de sus niños, una atención médica, etc.
- Recuerde que el momento de verdad comienza mucho antes de que el usuario o cliente ingrese al área de atención



## PREGUNTAS FORMATIVAS



**Seleccione la alternativa correcta:**

1. Agregar valor al servicio en el sector público incluye el trato amable, la respuesta confiable e información oportuna:

Verdadero  Falso

**Seleccione la alternativa correcta:**

**Los usuarios de los servicios del estado valoran como factores que deben mejorarse :**

- a) Los tiempos de respuesta a sus peticiones
- b) La información disponible sobre cómo acceder a los servicios
- c) Las señalizaciones de las oficinas y lugares de atención
- d) El trato que reciben
- e) Todas las alternativas

**Seleccione la alternativa correcta:**

**Saber destacar los atributos y beneficios de los productos de la institución, entregando una atención cálida y oportuna es lo que se denomina:**

- a) Beneficios intangibles
- b) Cadena de valor
- c) Propuesta de valor
- d) Ninguna alternativa

**Verifique sus respuestas en [www.prodem.cl](http://www.prodem.cl)**

### La calidad de servicio

Este video es parte de una conferencia sobre calidad y es bastante extenso, pero le pedimos que solo vea los 5 ó 6 minutos iniciales. El expositor plantea las bases de la Calidad Personal: Bien ser; Bien Hacer; Bien Estar y Bien Tener. Recuerde que el video requiere el uso de parlantes, a través de Youtube, podrá acceder a otros videos del mismo tema.

<https://www.youtube.com/watch?v=sBQZGat3OQE>



## CAPÍTULO 2: CALIDAD DEL SERVICIO VERSUS CALIDAD PERSONAL

### ¿Qué es la *calidad personal* en el trabajo?

"La calidad personal puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas "tangibles" e "intangibles" que percibimos en otras personas, así como de las percepciones que tenemos de nosotros mismos."

<p>Siendo las "tangibles" todas aquellas expectativas concretas, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Capacidad, etc.</li> </ul>	<p>Las "intangibles" se pueden definir como deseos emocionales, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes,</li> <li>• Compromiso,</li> <li>• Lealtad,</li> <li>• Honradez, etc.</li> </ul>	
--	---	---

"Una persona con un buen grado de autoestima , autorrealizada o en proceso de autorrealización, es decir consciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adoptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad".

Existe una serie de características para diferenciar a una persona que tiene calidad y son las siguientes:

- Un individuo en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente, tiene calidad.
- Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad.
- Una persona libre espiritual y emocionalmente pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado civil y social, tiene calidad
- Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, es una persona de calidad.
- Una persona de calidad logra unificar todas las características y las lleva a cabo íntegramente. Esto ayuda a tener un equilibrio perfecto entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social y lo fisiológico.



**RESUMIENDO:** Cuando existen personas de calidad que integran una organización se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen la calidad que esperan los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura organizacional de calidad, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad.

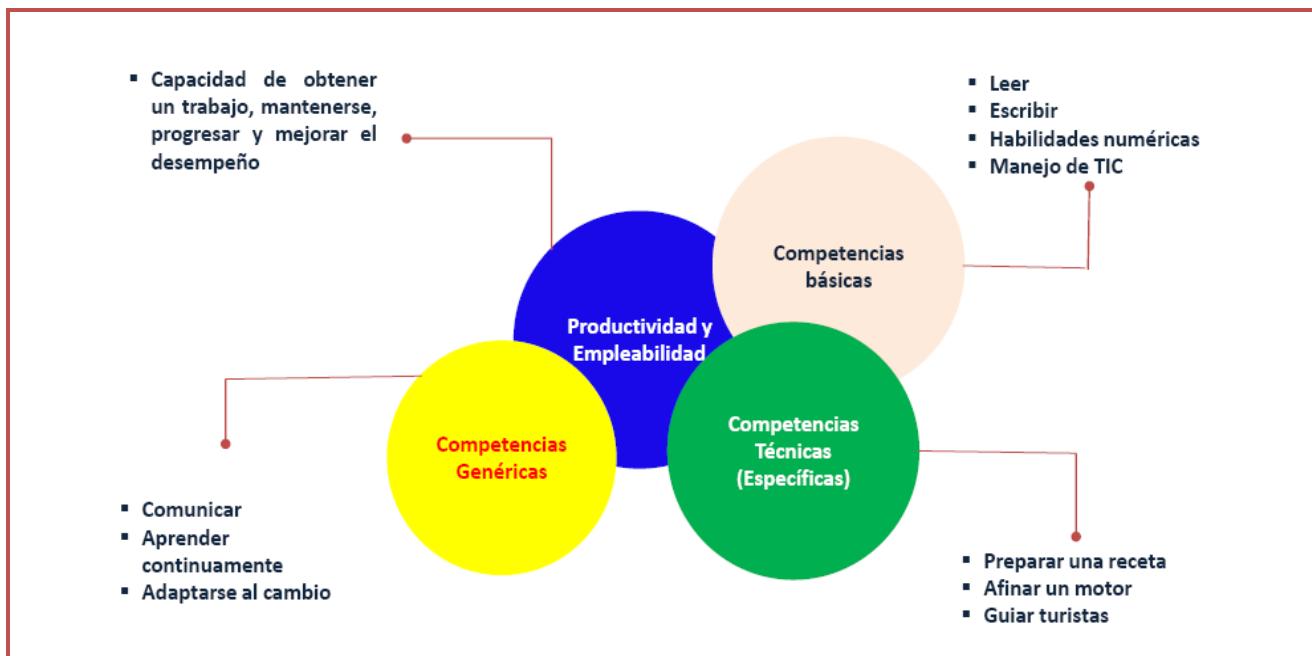
## No delegue su desarrollo personal, hágalo usted mismo (a)

Todos buscamos desarrollar recursos permanentes que podamos utilizar en los diferentes ámbitos de la vida, incluida la laboral. Asimismo, estas habilidades nos permiten desempeñarnos de manera adecuada en diferentes espacios y, lo que es muy importante, seguir aprendiendo”.

Por ejemplo, se requiere habilidad para obtener el primer empleo, para mantenerse trabajando y para desarrollarse social y profesionalmente —dentro de una misma organización o en otra— logrando satisfacción personal y profesional.

Todas estas capacidades de ingreso, mantención y desarrollo en el mercado laboral requieren adquirir y potenciar las **competencias básicas** (lenguaje, comprensión de idiomas, habilidades numéricas, manejo de las tecnologías informáticas y de comunicación), **competencias técnicas** o funcionales y **competencias genéricas o transversales** (comunicación efectiva, adaptación al cambio, gestión del desarrollo personal, etc.)

En el siguiente esquema, destacamos los tres tipos de competencia que nos habilitan social y profesionalmente exemplificando cada una de ellas:



La calidad del servicio requiere potenciar las **competencias genéricas** o **emocionales** que cada vez cobran una importancia determinante en el desempeño laboral. Y lo que es muy importante, sirven para utilizarlas en cualquier tipo de trabajo, por lo cual les son propias y podrá transferirlas a cualquier puesto. Definamos y analicemos algunas de ellas (de relevancia en calidad de servicio).

## Las competencias emocionales.

Las competencias emocionales se refieren a las capacidades que tendría una persona de reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, de motivarse y de manejar en forma adecuada sus emociones, tanto en forma individual como en sus relaciones interpersonales.

**La Inteligencia emocional** – como las definió Daniel Goleman, uno de sus mayores investigadores- es una forma de interactuar con el mundo, que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental, entre otras capacidades. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Actuar de modo emocionalmente inteligente no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio frente a ellas: saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. La difusión de este "alfabetismo emocional", pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo (y por ende de las organizaciones) un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia

## Manejo eficaz de las emociones

Las emociones positivas como la felicidad y la alegría también son parte de nuestra vida laboral aunque, desafortunadamente, solo para muy pocas personas. Por ejemplo, cuando un equipo consigue culminar un proyecto de modo adecuado, o prestar un servicio a un público importante, se dan un apretón de manos y experimentan una sensación de alegría, motivando a sus miembros a repetir de nuevo esa experiencia. Sin duda, las emociones aportan información y significado y estimulan la acción.

La tabla siguiente señala cómo las emociones motivan conductas que, aunque es posible que no tengan valor para la supervivencia, pueden ser importantes para las situaciones laborales de cada día.

Esta emoción:	Motiva esta conducta:
Miedo	Actuar para evitar consecuencias negativas.
Ira	Luchar contra los errores y las injusticias.
Tristeza	Pedir ayuda y apoyo a los demás.
Indignación	Demostrar que no podemos aceptar algo.
Interés	Animar a los demás a explorar y aprender.
Sorpresa	Dirigir la atención hacia algo inesperado e importante.
Aceptación	Me gusta; es uno de los nuestros.
Alegría	Reproduczcamos (ese acontecimiento).



## Pero qué es una emoción?

Una emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno.

Hay tres componentes en una emoción: **neurofisiológica, conductual y cognitiva**.

- La **neurofisiológica** se manifiesta en respuestas como taquicardia, sudoración, rubor, sequedad en la boca, respiración, etc. Todo esto son respuestas involuntarias, que el sujeto no puede controlar. Sin embargo, para evitar daños, se pueden prevenir mediante técnicas apropiadas como la relajación.
- La observación de la **conducta** de un individuo permite inferir qué tipo de emociones está experimentando. Las expresiones faciales, el lenguaje no verbal, el tono de voz, volumen, ritmo, movimientos del cuerpo, etc., aportan señales de bastante precisión sobre el estado emocional. Esta componente puede intentar disimularse. Aprender a regular la expresión emocional se considera un indicador de madurez y equilibrio que tiene efectos positivos sobre las relaciones interpersonales.
- La componente **cognitiva** o vivencia subjetiva es lo que a veces se denomina sentimiento. Sentimos miedo, angustia, rabia y muchas otras emociones. Para distinguir entre la componente neurofisiológica y la cognitiva, a veces se emplea el término emoción, en sentido restrictivo, para describir el estado corporal (es decir, el estado emocional) y se reserva el término sentimiento para aludir a la sensación consciente (cognitiva).

## Clasificación de las emociones

Una propuesta de varios investigadores nos propone el siguiente cuadro clasificatorio útil para este curso:

Dominios de la inteligencia emocional	
COMPETENCIAS INTRAPERSONAL	COMPETENCIA INTERPERSONAL
<b>CONOCIMIENTO DE SI MISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional de uno mismo</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> </ul> <b>AUTOGESTIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol emocional</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Motivación de Logro</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Optimismo</li> </ul>	<b>CONCIENCIA SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Conciencia de la organización</li> <li>• Servicio</li> </ul> <b>GESTIÓN DE RELACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Influencia</li> <li>• Desarrollo de los demás</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>



Si quiere ampliar su conocimiento sobre gestión de las emociones baje el archivo PDF de "Cuatro pasos para desarrollar inteligencia emocional"

## La motivación:

Todos nos hemos sentido motivados para alcanzar ciertas metas o fines, experimentando la necesidad de realizar determinadas acciones y persistir en ellas para lograrlas. Por eso también la motivación se relaciona con **voluntad** o **interés**. Para complementar esta definición veamos las siguientes características de la motivación:

- Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción determinada.
- Está formada por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- La motivación más intensa es la que resulta de la satisfacción de nuestras necesidades.
- La motivación es el resultado de la interacción con el medio.
- Es la energía previa a la realización de algo



Existe una **motivación intrínseca** que deriva de la necesidad de sentirse aprobado, de la curiosidad, de la necesidad de aprender, de ser leal con los valores tradicionales de nuestro grupo o clan, el idealismo o la necesidad de asegurar la individualidad.

Pero también existen **motivaciones extrínsecas** proporcionadas por el medio en que nos movemos y que se da en forma de premios o castigos, que por cierto queremos evitar.

## UN TRABAJADOR MOTIVADO

- Tiene la energía para enfrentar el día a día
- Es capaz de decidir adecuadamente frente a una situación problema o tensión
- Busca alcanzar metas personales
- Es una persona entusiasta
- Está en constante búsqueda de crecimiento
- Puede lograr caminar por la vida con equilibrio



## Una historia de motivación

El video que contiene esta historia no toma más de 4 minutos pero es una clase magistral de lo que se entiende por motivación en cualquier ámbito en que nos desarrollemos

[http://www.youtube.com/watch?v=s5\\_Xo0A9AaY](http://www.youtube.com/watch?v=s5_Xo0A9AaY)



## La conducta proactiva:

Muchas personas están constantemente esperando que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Otras, en cambio, toman la iniciativa, emprenden la acción y hacen que las cosas sucedan. Las personas que toman sus propias decisiones y no se supeditan a agentes o condicionamientos externos son aquellas que han desarrollado el hábito de la proactividad.

### En el trabajo, la proactividad:

- Favorece el contagio social (Motivante).
- Favorece la autoestima.
- Fomenta el autocontrol, paciencia, tenacidad.
- Nos predispone positivamente hacia los cambios.
- Está centrado en la solución de conflictos.
- Ve el vaso medio lleno.
- Conducta y actitud Ganadora, hablando en presente.
- Programa mentalmente un presente y futuro positivo: "Yo soy capaz", "Yo puedo" "Yo lo haré".
- Toma las riendas de su vida; Hace que las cosas sucedan, es el causante de sus actos; "Yo perdi", "Yo fallé", "Yo gané", "Yo me equivoqué, tomaré medidas correctivas...".

PROACTIVOS	REACTIVOS
<p><b>GANADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El ganador es siempre parte de la solución.</li> <li>– El ganador siempre tiene una meta.</li> <li>– El ganador dice: "yo te puedo ayudar a hacerlo".</li> <li>– El ganador encuentra una solución para cada problema.</li> <li>– El ganador dice: "puede ser difícil pero es posible".</li> </ul> 	<p><b>PERDEDORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El perdedor es siempre parte del problema.</li> <li>– El perdedor siempre tiene una excusa.</li> <li>– El perdedor dice: "ese no es mi trabajo".</li> <li>– El perdedor encuentra un problema para cada solución.</li> <li>– El perdedor dice: "puede ser posible pero es muy difícil".</li> </ul> 

**Video de la conducta proactiva vs reactiva. Su implicancia para la atención. No le tomará más de 7 minutos**

**Recuerde que los videos requieren dispositivos de audio, también podrá acceder a otros videos del mismo tema si hace conexión con Youtube**

<https://www.youtube.com/watch?v=cBfUz7w4o2c>



## PREGUNTAS FORMATIVAS

	<p><b>Seleccione la alternativa correcta:</b></p> <p><b>Cuál es la relación entre calidad de servicio y calidad de las personas:</b></p> <p>a) Se pueden evaluar con exigencias tangibles  b) Se pueden evaluar con exigencias intangibles  c) Se concreta con objetivos específicos  d) Todas las anteriores</p>
	<p><b>Seleccione la alternativa correcta:</b></p> <p><b>En el proceso de desarrollo de las competencias que están en la base del desarrollo personal y en relación a la atención de calidad interesa desarrollar principalmente:</b></p> <p>a) Competencias técnicas  b) Competencias sociales  c) Competencias básicas  d) Solo a y b</p>
	<p><b>Seleccione la alternativa correcta:</b></p> <p><b>La conducta de personas que no esperan que ocurran las cosas , pero se anticipan a ellas se denomina:</b></p> <p>a) Motivación  b) Empatía  c) Proactividad  d) Actitud positiva</p> <p><b>Verifique sus respuestas en <a href="http://www.prodem.cl">www.prodem.cl</a></b></p>

### CONTROL EMOCIONAL

El video que contiene esta historia toma algo más de 7 minutos y se refiere al s a la importancia de reconocer y controlar las emociones.

Recuerde que los videos requieren dispositivos de audio, también podrá acceder a otros videos del mismo tema si hace conexión con Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=xqiQTUSnSlc>



## CAPÍTULO 3: TÉCNICAS DE ATENCIÓN DE USUARIOS

### La Atención de Usuarios en los Servicios del Estado

En diversos estudios y mediciones de percepción ciudadana, se ha observado que las personas expresan necesidades y expectativas que no han sido satisfechas en los servicios públicos. Por ejemplo, un alto % de las personas que demandan servicios del Estado, creen que sus derechos no se respetan apropiadamente, lo que refleja un sentimiento de desprotección en las personas.

Por otra parte, las políticas de gobierno se han hecho cargo de esta demanda y exigen y reconocen los esfuerzos que hacen los Servicios, para superar este desafío a través de cambios culturales y orgánicos que garanticen este derecho del ciudadano.

Este tipo de antecedentes, y otros que se pueden obtener de la experiencia cotidiana de chilenos y chilenas, constituye la base para crear mejores instancias de atención a la ciudadanía, estructurados con metodologías que permitan aceptar de mejor forma las percepciones de las personas, y valorarlas como medio de retroalimentación para la gestión del Gobierno.

Y ¿cuáles son los aspectos que deben ser cubiertos a través de la atención? Desde luego, informar sobre los servicios que se ofrecen y la forma de obtenerlos, apoyarlos en el proceso de obtener lo requerido, estar atentos a sugerencias de mejor servicio y encaminarlos, si corresponde, a las instancias en que pueden satisfacer sus necesidades o requerimientos. En el siguiente cuadro detallamos estos aspectos

**1**

#### INFORMAR SOBRE:

Servicios que presta cada repartición.  
 Requisitos para obtener la prestación de algún servicio.  
 Formalidades para el acceso.  
 Plazos para la tramitación de la prestación.  
 Personas responsables de los procedimientos.  
 Documentación y antecedentes que deben acompañar a una solicitud.  
 Procedimientos para la tramitación.  
 Ubicación, competencia y horarios del organismo al cual pertenecen o de otras entidades del aparato Gubernamental.

**2**

#### ATENDER A LOS INTERESADOS:

Cuando encuentren dificultades en la tramitación de sus asuntos y requieran saber en qué estado de avance se encuentra su solicitud dentro del servicio.

**3**

#### RECIBIR Y ESTUDIAR SUGERENCIAS:

A fin de mejorar el funcionamiento de la Oficina o la calidad de los servicios que se entregan en la institución

**4**

#### RECIBIR, RESPONDER Y/O DERIVAR SOLICITUDES CIUDADANAS:

Para garantizar que los ciudadanos y las ciudadanas puedan presentar sus solicitudes a las autoridades y recibir respuestas correctas y oportunas de las instancias adecuadas.



## PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN



### 1º Seguir una pauta o protocolo

### 2º Basar la atención en convicciones

### 3º Saber dialogar

### 4º Gestionar su emocionalidad

### 5º Evitar ciertas frases o palabras cliché

<b>1º Seguir una pauta o protocolo</b>	<b>2º Manejar algunas convicciones útiles para el contacto personal como:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una palabra y un gesto de bienvenida</li> <li>• Escuchar con la máxima atención todo lo expresado.</li> <li>• Explorar las expectativas antes de proponer nada.</li> <li>• Verificar la mutua comprensión.</li> <li>• Concluir precisando los pasos siguientes en términos de acción.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar atentamente a alguien, es hacerle un bonito regalo. De hecho, es un regalo al que el usuario tiene derecho</li> <li>• No suponer demasiado aprisa que comprendemos lo que el usuario quiere decir o que el comprende lo que nosotros decimos</li> <li>• Verificar que efectivamente comprendió bien.</li> <li>• Si es necesario, hacer preguntas pertinentes</li> <li>• El lenguaje común es el lenguaje del cliente / usuario. Las palabras no funcionan solas, necesitan que cada uno les dé un significado</li> <li>• Cada persona, cada cliente / usuario es único. No generalice. Evite los filtros personales que nos hacen seleccionar ciertas informaciones.</li> <li>• En definitiva, ser comprendido por el cliente / usuario es en primer lugar comprenderle.</li> </ul>



### 3º SABER DIALOGAR SUPONE

- Ponerse en el lugar de la otra persona (empatía)
- Tratado con amabilidad se siente halagado
- No se olvida a quien ha sido amable
- Mostrar interés auténtico por las necesidades de los demás
- No alabar fingidamente. Se nota
- No interrumpir
- Hablar de los intereses de los demás
- Sin preguntar ni que parezca un interrogatorio
- Sin inmiscuirse en lo personal
- Presentar las propias necesidades con tacto

### 4º CONTROL DE LAS EMOCIONES:



- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas
- Sea paciente mientras escucha.
- No sea egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
- No recrimine al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
- Evite los lapsos o mente en blanco (eheee..sabe queee...esteee...).
- Evite ser confrontativo.
- Reconozca diferencias de lenguaje: adáptese a su interlocutor.
- No establezca diferencias de profesión, estatus o condición social.
- Exprese y reconozca los sentimientos y estados de ánimo.
- Considere escalas de valores (lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra persona).

### 5º FRASES QUE SE DEBEN EVITAR EN LA COMUNICACIÓN VERBAL.



- Entiende? – (Connota que el usuario es poco inteligente).
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- Creo que anda en el baño o tomando café.
- Está ocupado con un asunto importante (Recuerde, nada es más importante que el usuario).
- Es que en ese departamento nunca contestan.
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Tengo una llamada (El usuario presencial, es primero que el teléfono).
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?

## Técnicas ganadoras en la atención al usuario



**Sonría:** Demuestre al usuario que es un gusto servirle.

- Una de las “señales” más esperadas por los usuarios, en todo el mundo, es la sonrisa de quién le presta un servicio, tiene un gran poder para lograr la atención de los usuarios.



**Dé la Mano** con Seguridad y Calidez.

- No es en toda ocasión cuando podemos saludar dándole la mano al usuario. Sin embargo, para muchos funcionarios es usual poder saludar dando la mano para proyectarse como una persona cálida y segura de sí misma.



**Apréndase y use el Nombre del Usuario.**

- Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre. Y esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer



**Mantenga Contacto visual** con el Usuario.

- El contacto visual es la forma en la que los seres humanos determinamos qué tanta atención nos pone una persona y qué tanta empatía tenemos. Tampoco significa quedarse con la mirada fija en ella, porque se presta para interpretaciones erróneas, de manera que la naturalidad es el mejor consejo.

**Si no hace contacto visual con el usuario, él puede pensar cosas tales como:**

- No me está poniendo atención.
- No le interesa lo que estoy diciendo.
- Es tímido e inseguro.
- Está molesto conmigo.
- Es descortés.
- Se da aires de superioridad.
- Me está mintiendo y no quiere que se lo vea en los ojos.
- Está asustado.

**Sugerencias:**

- No mire continuamente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo, y desvíe levemente la mirada un 30%.
- No fije su mirada en el usuario sin parpadear o gesto serio. Esto puede ser interpretado como agresividad.
- Ver a los ojos del usuario es especialmente importante cuando éste está explicando alguna situación anormal, o está expresando alguna inconformidad.
- Mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

## Atención de usuarios con necesidades especiales

Es necesario ofrecer un servicio especializado a las personas con necesidades especiales.

Dentro de las personas que merecen un servicio preferencial podemos citar:

- Personas con alguna discapacidad (en sillas de ruedas, no videntes, sordomudos, entre otros).
- Adultos Mayores
- Señoras en evidente estado de embarazo.
- Padres de familia con hijos pequeños (bebés en brazos).
- Menores de edad que llegan solos a la institución.



Sea cortés. Intente colaborar al máximo con estos usuarios. Si es posible, acompáñelos durante su visita, ayúdelos.

La discapacidad física, generalmente, no significa discapacidad mental. Entre las personas con alguna discapacidad física hay profesionales, empresarios y personas que, a parte de su situación física, llevan una vida normal.

Así que no les trate como si fueran impedidos mentales. Atiéndalos con cortesía, pero no los haga sentir inútiles. Generalmente, ellos pueden desenvolverse muy bien en el mundo de los no discapacitados. Identifique la discapacidad del usuario y ayúdelo de acuerdo con su necesidad específica.

## Tipología de los públicos

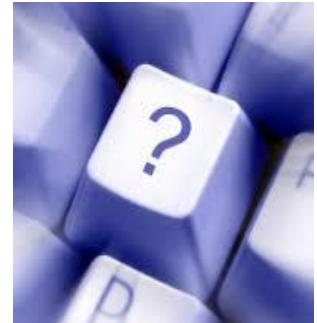
Desconfiado	Características	Situaciones	Tratamiento
	<p>Duda de todo y todos.</p> <p>Rechaza hasta los argumentos más lógicos.</p> <p>Es intransigente</p> <p>Trata de dominar al interlocutor.</p> <p>No reflexiona.</p> <p>Es susceptible y le pone faltas a todo.</p>	<p>Cuando cree que se le ha dado información incompleta.</p> <p>Cuando piensa que no se confía en él.</p> <p>Ante el incumplimiento de acuerdos.</p> <p>Cuando se muestra debilidad.</p> <p>Cuando siente que es tratado de forma injusta.</p>	<p>Conservar la calma y respetar sus ideas.</p> <p>Hacerle preguntas.</p> <p>Buscar puntos comunes, que le den confianza en nosotros.</p> <p>No mostrarse insistente ni discutir.</p> <p>No afirmar nada que no podamos demostrar.</p> <p>No contradecirle.</p> <p>Darle la razón siempre que la tenga.</p>
Indeciso	Características	Situaciones	Tratamiento
	<p>Tímido e inseguro.</p> <p>Le cuesta decidirse.</p> <p>Teme plantear claramente su petición o problema.</p> <p>Responde con evasivas.</p> <p>Intenta aplazar decisiones.</p> <p>Quiere reflexionar.</p> <p>Pide Opiniones.</p>	<p>Cuando no nos relacionamos de forma amistosa.</p> <p>Cuando se le dan muchas opciones a elegir.</p>	<p>Necesitas más dedicación que otro cliente.</p> <p>Animarle a que plante claramente sus necesidades o quejas, para evitar que quede insatisfecho.</p> <p>Inspirarle confianza y seguridad.</p> <p>Aceptar sus puntos de vista.</p> <p>Guiarles con preguntas abiertas y ayudarle a que se explique.</p>
Polémico	Características	Situaciones	Tratamiento
	<p>Provoca la discusión.</p> <p>Pretende llevar siempre la razón.</p> <p>Desconfía de las soluciones que se le ofrecen.</p> <p>Necesita una atención preferente.</p>	<p>Cuando no los atendemos de forma atenta o comprensiva.</p> <p>Cuando hacemos perder su tiempo con esperas o retrasos.</p> <p>Si discutimos con ellos.</p> <p>Si perciben que estamos inseguros.</p>	<p>Escuchar sus quejas con atención y sin interrupciones.</p> <p>No discutir. Adoptar una actitud amable, serena y tratar de tranquilizarlos.</p> <p>Tratar de aclarar sus dudas.</p> <p>Prestarles atención y que así lo perciban.</p>

Impulsivo	Características	Situaciones	Tratamiento
	<p>Cambia continuamente de opinión.</p> <p>Es impaciente, superficial y emotivo.</p> <p>No se concentra y es fácil que dé marcha atrás cuando parecía dispuesta a cerrar la atención.</p>	<p>Ante situaciones que le hacen pensar.</p> <p>Cuando tiene varias opciones donde elegir.</p>	<p>Demostrar firmeza.</p> <p>Argumentar de forma breve y concisa.</p> <p>Actuar con rapidez.</p>
	<p>Amistoso, hablador, sonriente, de los que se extienden en sus explicaciones y hasta repiten su discurso.</p> <p>Seguridad Aparente.</p> <p>Necesita que se esté pendiente de él.</p> <p>Puede llegar a ser pesado.</p>	<p>Cuando se les atiende con mucha preferencia, puede hacernos perder más tiempo del necesario en una visita.</p>	<p>Ser amables, pero mantener la distancia.</p> <p>“Ir al grano”</p> <p>Mantener sobre ellos la iniciativa y el liderazgo de la conversación.</p> <p>Dirigir nuestras preguntas a la obtención de respuestas concretas.</p> <p>Evitar seguir todas sus bromas.</p>
	<p>Permanente mal humor.</p> <p>Discute con facilidad.</p> <p>Dominante y agresivo.</p> <p>Ofensivo.</p>	<p>Ante cualquier punto de vista diferente al suyo.</p> <p>Siempre que considere (y es muy a menudo) que no se le trata bien.</p>	<p>Ser corteses, siga lo que diga (recuerde la actitud asertiva)</p> <p>Eludir su grosería no dándonos por aludidos.</p> <p>Argumentar sin hacer caso de sus provocaciones.</p>
	<p>Cree que lo sabe todo.</p> <p>Es muy orgulloso y quiere imponerse.</p> <p>Actitud de superioridad.</p> <p>A veces se muestra agresivo.</p> <p>Exige mucha atención.</p> <p>Es exigente, tiende a encontrar defectos en todo.</p>	<p>En situaciones críticas.</p> <p>Cuando hay diferentes puntos de vista.</p>	<p>No quitarles la razón ni discutir.</p> <p>Cuando se equivoca, mostrárselo con discreción.</p> <p>Mostrarle la solución de forma que no se ofenda, incluso haciéndole ver que él ha aportado a la idea.</p> <p>Adoptar una actitud serena y atenta, pero no dejarse dominar.</p>

## La técnica de la pregunta en la Atención

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por lo tanto es necesario dominar la técnica de preguntas. Esta técnica consta de tres tipos de preguntas:

- **Abierta:** preguntas fáciles que ponen a hablar. Dan confianza y se obtiene información.
- **Ejemplos:** ¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar? ¿Está contento cómo lo atendieron?
- **Pregunta con Pregunta:** evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Debe usarse con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta.
- **Ejemplos:** ¿Cuándo puedo venir a recoger el trámite? R/ ¿Para cuándo lo necesita?
- **Directa o Cerrada:** lo acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al usuario de sus objetivos. Generalmente la respuesta es sí o no.
- **Ejemplos:** ¿Me envía el trámite? ¿Lo llamo a las 8 a.m.? ¿Firmamos la solicitud?
  
- **Reflexivas:** La pregunta reflexiva da al usuario/cliente potencial la oportunidad de volver a pensar, de reconsiderar o de volver a manifestar los pensamientos e ideas que le han llevado a dar una respuesta anterior. Le ayuda a determinar las objeciones reales al tiempo que lo estimula a reacciones favorables.
- **Ejemplo:** ¿Ya probó algo parecido, y le parece que...? Hasta ahora su experiencia ha demostrado...? Vamos a ver si he entendido. ¿Quiere decir que...?
- **Directivas:** dirigen la atención del usuario/ cliente hacia la decisión que tú deseas que tome. A menudo se utilizan con el objeto de ver si él está preparado para decidir. La pregunta expone una idea dada o un punto determinado. Las palabras “podría” y “debería” son de gran ayuda al hacer una pregunta directiva, así como todas aquellas formuladas en condicional.
- **Ejemplo:** ¿Con los datos entregados, podría decidir por esta alternativa?; Si agregamos esta nueva especificación ¿podría fijar la fecha para...? No le parece que si agregamos este nuevo valor, podría iniciar el proyecto?



## La comunicación telefónica

Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los funcionarios responden el teléfono es parte de esta imagen.

Es importante estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono, para que el usuario siempre reconozca este estilo en todos los departamentos y unidades de la organización.



### REGLAS DEL LENGUAJE TELEFÓNICO:

**Documentos:** Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.

**Sonría:** La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

**Vocalice:** Vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.

**Hable lentamente:** Dese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

**Escuche:** Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).

**Utilice las fórmulas de cortesía:** Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.

**Gane tiempo:** Atienda el teléfono antes del tercer timbrazo. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.

**Identifíquese:** El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “buenos días, Recursos Humanos, le atiende... (Dar nombre)”.

## Trabajo en equipo

### QUE ES UN EQUIPO DE TRABAJO

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

El Trabajo en Equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

**«Nadie puede silbar una sinfonía; se necesita una orquesta para interpretarla».**

– H. E. Luccock



### LAS CINCO C DEL TRABAJO EN EQUIPO

**Cooperación:** La fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos. Es decir, cuando cooperamos, esperamos ganar algo con ello. Es necesario otorgar reconocimientos a la cooperación a través de incentivos, y reconocimientos por logros, ya no sólo por antigüedad o por la posición que ocupa el funcionario.

**Contribución:** El funcionario debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo, por ello es vital.

**Comunicación:** La información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.

**Compromiso:** El compromiso se adquiere cuando interiorizamos los objetivos y los hacemos nuestros. Esto es conocido como una propiedad psicológica y se puede lograr si todos los miembros del equipo están involucrados en la toma de decisiones, participan y se les toma en cuenta; pero a la vez, todos comparten los objetivos del grupo y se les persuade del por qué. Es importante que todos tengan acceso a los mismos recursos, premios y castigos.

**Coordinación** El grupo, con un líder, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el servicio o proyectos adelante.

### Cooperación:

La fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos.

### Contribución:

El funcionario debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo.

### Comunicación:

La información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.

### Compromiso:

El compromiso se adquiere cuando interiorizamos los objetivos y los hacemos nuestros.

### Coordinación

El grupo, con un líder, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

## COMPETENCIAS APLICABLES EN LOS EQUIPOS

La siguiente es una tabla de las competencias n

Competencias básicas	<p><b><u>Capacidades que ayudan al aprendizaje y al desarrollo personal.</u></b></p> <p>Ejemplo: autodesarrollo, autoconocimiento, rapidez de aprendizaje, perseverancia, creatividad orientado a la acción, a resultados, flexibilidad, innovación</p>
Competencias técnicas	<p><b><u>Sirven para la función específica asignada.</u></b></p> <p>Ejemplo: habilidad técnico funcional, dirección de procesos, administración del tiempo, capacidad organizativa, calidad de informes.</p>
Competencias sociales	<p><b><u>Sirven para lograr resultados trabajando en equipo.</u></b></p> <p>Ejemplo: desarrollo de subordinados, delegación, relaciones interpersonales, formación equipos de trabajo</p>
Competencias Directivas	<p><b><u>Permiten manejar recursos orientados a metas.</u></b></p> <p>Ejemplo: Desarrollo de personas, Capacidad de mando, Toma decisiones, Capacidad planificación, Solución problemas, Dirección personal, Delegación, etc.</p>

## TRABAJANDO EN EQUIPO

A continuación se listan algunos elementos y características para trabajar en equipo:

- **Buenas comunicaciones:** las comunicaciones son el elemento principal que le dan vida al trabajo en equipo.
- **Sea bueno en lo que hace:** los equipos necesitan talento, cuanto más pueda aportar, mejor será el rendimiento del equipo, motívese a dar lo mejor.
- **Respete su posición en el equipo:** cumpla con su papel. Esté claro qué es lo que se espera de usted como funcionario.
- **Respete la diversidad:** los grupos se enriquecen con personas con diferentes opiniones, valores y puntos de vista, porque conducen a decisiones de mejor calidad.
- **Respalde a los que necesitan ayuda:** no piense únicamente en sus necesidades, sino también en las del equipo. Entrene a otros, comparta conocimientos, desarrolle a sus compañeros.
- **Esté preparado para sacrificarse por el equipo:** es necesario que prevalezca el interés del grupo por encima de su interés personal.



- **Ayude y facilite la entrada de nuevos miembros al equipo:** es normal que nuevos miembros tengan que pasar por un proceso de identificación con el grupo e inducción en el trabajo. Tenga paciencia y ayude cuando sea necesario.
- **No trate de ser el centro de atención:** alabe el buen trabajo de un compañero, ayude a su equipo a creer en ellos mismos y en sus posibilidades de lograr las metas; motívelos. Es importante jugar limpio, se deben reconocer los méritos, destrezas y habilidades de otros.
- **Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas:** no sea indiferente. Preocúpese por el trabajo y por cada uno de los miembros de su equipo.
- **Ayude a crear un clima de confianza y respeto mutuo:** los equipos de alto rendimiento requieren que sus miembros se tengan fe entre sí, y la única forma de lograrlo es a través de la forma en que se comportan.
- **Fortalezca y apoye al líder:** comprométase con los objetivos del grupo y apoye al jefe en su consecución. Ningún jefe será lo suficientemente bueno sin buenos funcionarios.



## PREGUNTAS FORMATIVAS



**Seleccione la alternativa correcta:**

**Todos quienes atienden publico deben cumplir una serie de funciones que incluyen**

- a) Entregar información
- b) Orientar al usuario
- c) Recibir sugerencias
- d) Informar de las instancias adecuadas
- e) Todas las anteriores

**Seleccione la alternativa correcta:**

**En la atención de público es necesario manejar algunas convicciones personales entre las cuales NO se considera:**

- a) Escuchar atentamente
- b) No empezar suponiendo lo que el usuario necesita
- c) Realizar su mayor esfuerzo para que el usuario lo entienda
- d) Hacer preguntas pertinentes

**Seleccione la alternativa correcta:**

**Si usted no hace contacto visual cuando atiende a una persona , es muy probable que ella piense:**

- a) No me está poniendo atención.
- b) No le interesa lo que estoy diciendo.
- c) Es tímido e inseguro.
- d) Está molesto conmigo
- e) Todas las anteriores

**Verifique sus respuestas en [www.prodem.cl](http://www.prodem.cl)**

**Video de la conducta proactiva vs reactiva. Su implicancia para la atención**

**Recuerde que los videos requieren dispositivos de audio. También podrá acceder a otros videos del mismo tema si hace conexión con Youtube**

<https://www.youtube.com/watch?v=cBfUz7w4o2c>



## CAPÍTULO 4: MANEJO DE RECLAMOS.

### Reclamos que ayudan a mejorar

- Los reclamos permiten evaluar la calidad del servicio, por lo tanto, es necesario facilitarlas y tener algún sistema para sistematizarlas, ya que en realidad son una oportunidad de mejorar.
- Es necesario comprender que cuando un usuario presenta un reclamo, lo que desea es una satisfacción, de manera que hay que tratar de dársele. El verdadero problema se presenta cuando un usuario que recibe un mal servicio no presenta reclamos y en cambio, decide no solucionar su mala experiencia o servicio en la institución y que se le dé una respuesta satisfactoria.
- El usuario puede presentar sus reclamos en la oficina donde lo atienden. Si la solución que le brinda la oficina respectiva aún no lo deja satisfecho, entonces puede registrar su reclamo en la OIRS respectiva:

### Cómo manejar el reclamo

Al atender a un usuario disgustado o “difícil”, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente. Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos “especiales”.

- Mire al usuario a los ojos. Lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa.
- Si puede, acérquese un poco más al usuario, trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante. Con esto, también demuestra interés, en lo que está diciendo.
- No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla.
- Si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el usuario, prefiera ubicarse ligeramente de lado, en ángulo. Debido a que es más fácil “discutir” con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.
- Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos. Proyecte siempre un tono respetuoso.
- Y si el usuario eleva la voz, ¡baje la suya! Se necesitan dos para discutir.

## Pasos para manejar los reclamos

***“SI NO PUEDE GARANTIZAR QUE NO COMETERÁ ERRORES, SÍ PUEDE GARANTIZAR QUE LOS RESOLVERÁ.”***



1. Pida disculpas (y reconozca el problema).
2. Escuche con Empatía (y haga preguntas).
3. Actúe Rápida y Responsablemente
4. Resuelva el Problema
5. Compense al cliente
6. Haga Seguimiento

### 1. PIDA DISCULPAS:

La disculpa debe ser

- Sincera
- Personal
- Oportuna



**Por ejemplo, diga:**

- *Lamento el inconveniente y le pido disculpas por lo sucedido. En este momento le buscaré una solución al problema.”*

### 2. ESCUCHE CON EMPATIA

- Permite que el cliente descargue su *frustración*.
- Permite *descubrir* cuál es el verdadero problema.
- La empatía demuestra que *comprende* lo que el cliente dice y le da *importancia*.
- Las *preguntas abiertas* le ayudan a obtener y mantener el control.
- Recuerde que el cliente no está molesto con usted, sino con lo que le ha sucedido.



**Diga por ejemplo:**

- Entiendo perfectamente su frustración. ¿Qué aspectos del problema le son prioritarios? Recuerde que su comunicación gestual es un aspecto vital en la solución de quejas o reclamos (la suya y la del usuario)

### 3. ACTUE RAPIDA y RESPONSABLEMENTE

- Para el usuario, su problema es lo único que le importa resolver, por lo que es necesario que se le dé la prioridad respectiva.
- No permita que se retire sin resolverle el problema o sin una promesa de solución.
- *Si hay culpabilidad:* No excusarse o mentir para cubrir un error.
- *Si hay un mal entendido:* No haga hincapié en demostrárselo al cliente.
- *Si es un error de otro departamento:* No pase la culpa a otro funcionario.



### 4. RESUELVA EL PROBLEMA

- Es la médula de la recuperación del servicio
- Debe realizarse en el momento de la queja
- Si no es Usted, los funcionarios involucrados deberían estar facultado para resolver el problema.



### 5. COMPENSE AL CLIENTE

- Nunca permita que un cliente se retire sin ser compensado.
- Debe ser significativo para el cliente.
- Debe estar previamente definido para evitar demoras.
- Mantenga las compensaciones a la mano.



### 6. HAGA SEGUIMIENTO

- Verifique fechas de compromiso
- Contacte con unidades involucradas
- Converse con los usuarios
- Revise las estadísticas de reclamos, reparaciones, etc.
- Implemente un programa de visitas de “Clientes Misteriosos”.
- Evalúe lo que hace su competencia en este tema.



## El código del buen servicio

Los **principios** que deben **prevalecer** al momento de realizar una atención en cualquiera de los espacios de atención, son los siguientes:

- **Seguridad:** ausencia de dudas y errores a la hora de prestar un servicio. Se debe demostrar confianza en la información que se entrega, efectuando una atención de manera exacta y segura.
- **Oportunidad:** implica realizar el servicio dentro de los plazos establecidos por el Servicio en sus estándares de calidad y en concordancia con el marco normativo vigente.
- **Empatía:** la atención debe ser personalizada y dedicada, atendiendo a las necesidades, requerimientos y preferencias de las personas.
- **Amabilidad:** expresada a través de la educación, cortesía y respeto hacia el/la ciudadano/a.
- **Competencia:** las personas que atienden público deben poseer la información y formación necesaria para realizar el servicio.
- **Comunicación:** se debe informar a la ciudadanía con un lenguaje claro y comprensible.

De manera contraria, los factores y conductas **que inciden en una baja calidad de atención en la ciudadanía son:**

- **Desinterés:** no demostrar preocupación por la persona que acude a los espacios de atención, entregando atención de manera apática e indiferente a las necesidades expresadas y no ofreciendo las correspondientes alternativas de ayuda.
- **Frialdad:** transmitir al/la ciudadano/a que su presencia es molesta e interfiere con las labores del/la funcionario/a. La ausencia de contacto visual, el uso excesivo de monosílabos, tono poco cordial, celeridad en la atención, como otras actitudes deben ser evitadas.
- **Mecanización:** trato al/la ciudadano/a de forma estereotipada con saludos y frases de despedida no espontáneos, constituyendo un trato impersonal y rutinario.
- **Irrespeto:** trato agresivo, descortés y amenazante, no demostrando autocontrol ni calma para afrontar la situación, utilizando sarcasmo y comentarios negativos a la persona atendida.

## PREGUNTAS FORMATIVAS



### 1. Seleccione la alternativa correcta:

**Un reclamo que se recibe de un cliente molesto es siempre:**

- a) Un muestra que es imposible dejar a todos contentos
- b) Que no siempre saben que es lo que necesitan
- c) Una buena manera de saber dónde mejorar
- d) Todas las anteriores

### 2. Seleccione la alternativa correcta:

**Debido a que por lo general un reclamos se presenta en un estado alterado (visible o no visible), es importante que el que atiende:**

- a) Trate de no mirar al usuario directamente
- b) Reclíñese hacia atrás para evitar que piense que lo está intimidando
- c) Ponga el tono de voz al mismo nivel del que reclama
- d) Cruce los varazos para evitar su descontrol
- e) Ninguna de las anteriores

### 3. Seleccione la alternativa correcta:

**Cuál de estas reacciones debe ser la primera al enfrentar un reclamo**

- a) Escuche con Empatía (y haga preguntas).
- b) Pida disculpas (y reconozca el problema).
- c) Actúe Rápida y Responsablemente
- d) Resuelva el Problema
- e) Compense al cliente

**Verifique sus respuestas en [www.prodem.cl](http://www.prodem.cl)**

**Video que diferencia entre Quejas y reclamaciones. Toma 8 minutos**

**Recuerde que los videos requieren dispositivos de audio. También podrá acceder a otros videos del mismo tema si hace conexión con Youtube**

<https://www.youtube.com/watch?v=957K4buuyL4>

