



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

EL SERVIDOR PÚBLICO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Del 23 al 25 de Mayo de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 073

Instructor: Lic. Ramón Alfonso Cruz
SECRETARÍA DE SALUD DEL DISTRITO FEDERAL

MAYO DE 2006

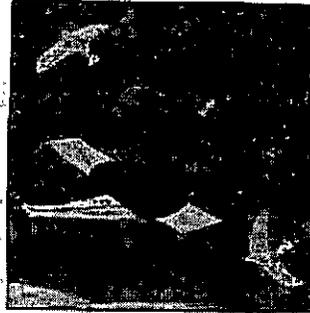
EL SERVIDOR PÚBLICO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

OBJETIVO: Que los participantes reconozcan y apliquen los conocimientos, habilidades y actitudes básicas que les permitan contribuir en forma personal y como parte del equipo, al logro del objetivo del Programa General de Desarrollo 2000-2006 del Gobierno del Distrito Federal.

TEMARIO

- ❖ Autoestima
- ❖ Autoconocimiento
- ❖ El trabajo en grupo
- ❖ Establecer metas como equipo
- ❖ El servidor público y su ser ciudadano
- ❖ Ética y nuevo rol del servidor público
- ❖ Programa General de Desarrollo 2000-2006

1. ACTITUDES Y AUTOESTIMA



***"Sentirme bien conmigo mismo,
nunca es un lujo,
siempre es una necesidad"***

Conforme nos vamos haciendo adultos, dependemos cada vez más de los demás situación que parece extraña, ya que, teóricamente somos más autosuficientes, sin embargo esa dependencia de otros es una poderosa referencia de nuestra propia importancia. Los sentimientos y patrones de pensamiento negativos pueden llegar a convertirse en poderosas ilusiones de la verdad. Las consecuencias psicológicas, físicas así como las emocionales influyen en nuestro pensamiento y en nuestra forma de ver la realidad.

La baja autoestima, contribuye a que las personas no pensemos adecuadamente, y nos lleva a pensar, sentir o actuar de una manera inadecuada. Esconderse entonces detrás de una máscara es comúnmente una manera de ocultar nuestros sentimientos, sin embargo esto nos lleva sentirnos enojados, culpables, ansiosos, solos y hasta deprimidos.

Tenemos así al:

Pobrecito de mí: Es la persona que habla continuamente de que tan mala es su salud o la de sus familiares, siempre está en problemas y se centra en problemas familiares o laborales. Su vida se centra en acontecimientos desagradables. En el fondo busca llamar la atención.

El perfeccionista, está máscara la tiene una persona que siempre se compara con los demás, siempre lucha por ser la mejor, tener lo mejor, busca la "excelencia". Es para quién nunca nada es suficiente, y todo siempre podrá estar mejor, sobretodo si lo hacen los demás.

El "empático" Es el que siempre está allí, podemos llorar sobre su hombro, siempre nos ofrece una mano y siempre es quién resuelve todos los problemas. Está tan ocupada por ser aceptada, que toda su energía se drena y termina exhausta.

El trabajólico. Es una persona que corre de una tarea a otra, incapaz de descansar, siempre en competencia, busca mejores oportunidades, puestos mejores, más sueldo, mayor admiración de los demás. Siempre insatisfecho con lo que tiene.

Valdría la pena saber que máscara manejamos cada uno de nosotros o si las combinamos según nos sintamos. Esta es una buena forma de verificar como esta nuestra autoestima.



EJERCICIO

Contesta las siguientes preguntas, recuerda que estos ejercicios son en tu beneficio, por lo que te recomiendo contestes abiertamente.

1.- ¿Cuál es la máscara con la que te identificas en el plano personal?

2.- ¿Cuál es la máscara que más utilizas en el plano laboral?

3.- Si eres de los afortunados que no tiene ninguna máscara, en las siguientes líneas describe tu comportamiento y como lo conseguiste.

"EL SERVIDOR PÚBLICO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL"

Antes de continuar valdría la pena que contestarás

¿Qué significa el cambio para mí?

¿Estoy abierto al cambio? ¿Por qué lo considero así?

¿Hace cuanto tiempo que no cambio?

Mi forma de vestir: _____

Por qué _____

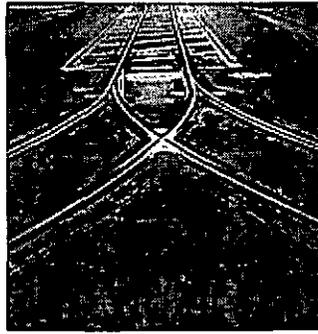
Mi peinado: _____

Por qué _____

¿Pido a los demás que cambien? ¿Por qué?

¿Estoy conciente de lo que significa cambiar?

¿Cuál ha sido el cambio más significativo que he hecho en mi vida en los últimos 5 años?



**"Si tu piensas que lo puedes hacer o
que no lo puedes hacer,
siempre tendrás razón
Henry Ford**

2.-AUTOCONOCIMIENTO, A TRAVÉS DE LAS ACTITUDES POSITIVAS QUE PRODUCEN COMPORTAMIENTOS POSITIVOS

El comportamiento de cada persona es una consecuencia de sus expectativas y actitudes. El fenómeno conocido como "profecía autocumplida" y que consiste en que las personas vemos y experimentamos lo que esperamos, es decir, si esperamos fallar lo haremos y si esperamos tener éxito muy seguramente lo tendremos,

Constantemente estamos filtrando los eventos que vemos o escuchamos a nuestro alrededor dejando pasar únicamente a nuestro consciente una cantidad adecuada de percepciones. Este proceso es necesario para nuestra salud, ya que imagínate que agotador sería para nuestra mente tratar de manejar todo. Las percepciones consistentes con nuestras expectativas y **nuestras actitudes**, *son las que podemos concientizar.*

Nuestro subconsciente influye en nuestras percepciones y comportamiento de manera muy importante. Las actitudes y las expectativas hacen que ignoremos algunas cosas y observemos otras, que seamos sensibles a ciertas palabras y a otras no. Esto varía de una persona a otra.

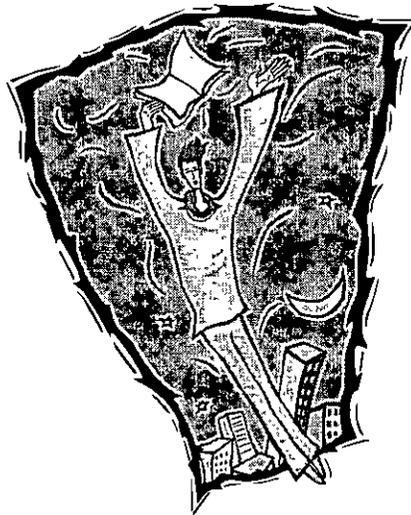
Las personas que tienen alta autoestima, se programan a si mismas para tener expectativas y actitudes positivas a lo largo de su vida, lo que repercute en tener éxito e influenciar a su entorno en forma positiva.

Las expectativas que tenemos son una influencia muy poderosa en nuestras vidas tanto personal como laboral. El reto está en aceptar que las expectativas y las actitudes que tenemos muy en el fondo influyen en nuestro comportamiento y en el éxito o fracaso que tengamos cuando iniciamos un proyecto.

Es muy gratificante el pensar o ver cuanto somos capaces de lograr si optamos por empezar con expectativas positivas, también lo es el considerar la influencia positiva que podemos ser para otras personas, como nuestros hijos, padres, hermanos y compañeros de trabajo si manejamos expectativas positivas con ellos.

Para poder trabajar con las profecías auto cumplidas debemos **creer firmemente** en **"si yo estoy bien, tú estás bien"**, es decir en crear situaciones de **ganar – ganar**. Cuando tenemos expectativas positivas para nosotros mismos, será más sencillo obtener éxito, asimismo si tenemos estas mismas expectativas para con los demás **los influenciaremos positivamente, creando lazos que nos apoyen como equipo**.

Pero como identifico mi actual sistema de creencias.



EJERCICIO

Si tu jefe te dice que tienes dos días para hacer una presentación en una reunión muy importante ¿Cuál es tu reacción? ¿Cómo te imaginas el día de dicho evento?

Tu pareja te pide que lo (a) acompañes a una fiesta de sus compañeros de la preparatoria, a quienes no conoces ¿Aceptas ir sin que tu pareja tenga que insistir en que lo (a) acompañes? Si vas ¿Cuáles son tus expectativas?

Date el lujo de contestar honestamente,

La mayoría de las personas hace bien su trabajo y con ello logra buenos resultados _____

Los hombres son mejores tomando decisiones que las mujeres _____

En todos los trabajos explotan a los trabajadores tanto como pueden _____

Las personas hacen menos de lo que pueden _____

El valor del dinero no es apreciado por los jóvenes _____

Las mujeres saben tratar mejor a los hijos que los hombres _____

La mayoría de las personas únicamente se preocupa por ellas mismas _____

Cuando quiero que algo salga bien, tengo que hacerlo yo mismo _____

Ahora pongamos a prueba lo aprendido. Con tu estilo personal, como le dirías a un compañero de trabajo y después a ti mismo cada una de estas situaciones

Situación 1: Un colaborador de reciente ingreso, realizó un trabajo excelente lo que te dejó muy bien parado con tu jefe.

Una responsabilidad que has dado a tu hijo es ordenar su cuarto y poner en el cesto la ropa sucia.

Preguntas a un compañero de trabajo como le fue en la presentación que hizo ayer por la tarde, y que tú sabes invirtió un gran esfuerzo el te dice:

- A) me fue muy bien
- B) me fue mal



Al vivir y trabajar con otras personas requerimos de tener la habilidad para interactuar efectivamente con ellas, ello requiere de desarrollar algunas cualidades y actitudes, ya que aún las personas más positivas y con una alta autoestima, no lograrían mucho si no cuentan con la habilidad de comunicarse efectivamente y cooperar con otros.

Cuando las personas estamos indecisas acerca de lo que deben hacer y decir, si no hacemos, es por que no hemos definido que queremos. *Aprender a identificar nuestros propios deseos* en una situación puede requerir de cierta práctica.

La mayoría de las situaciones en nuestra vida nos presentan opciones y es allí donde tomar decisiones se vuelve un reto. Con frecuencia es la más fácil definir que no queremos hacer, pero es muy importante definir que **si queremos hacer**. Saber únicamente que no queremos hacer nos lleva a ser *pasivos*, el definir que queremos hacer, nos lleva a la acción, ya que debemos movernos para conseguir lo deseado.

Saber que es lo que queremos no es suficiente, para ser efectivo con los demás, debemos **tener la capacidad de comunicarlo adecuadamente**. Para poder cambiar una situación cuando hay más involucrados, debemos comunicarnos con ellos clara y directamente.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

La asertividad se define como la habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada, sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás

Recordemos algunos lineamientos para comunicarme asertivamente:

- Usa afirmaciones con el pronombre "yo", en lugar de "tú".
- Usa descripciones objetivas en vez de juicios o exageraciones. Expresa sentimientos, pensamientos y opiniones que reflejen tu propiedad.
- Usa solicitudes directas o directivas (comandos) cuando quieras que los demás hagan algo. Evita ser indirecto o hacer suposiciones. No olvidemos que cuando necesitamos la cooperación de los demás, la **claridad** es importante, asimismo no olvides las palabras "mágicas" por favor" y "gracias". Cabe aclarar que, esto es de gran ayuda para conseguir ese apoyo, sin embargo no lo garantiza... Requerimos entonces de otra habilidad, la de saber escuchar.

HABILIDADES PARA ESCUCHAR

El saber escuchar junto con la habilidad de saber transmitir nuestras ideas, pensamientos, sentimientos, solicitudes, comandos con claridad, nos ayudarán a generar menor cantidad de situaciones de conflicto. Recordemos que el conflicto es inevitable, pero debemos evitar que se vuelva malsano.

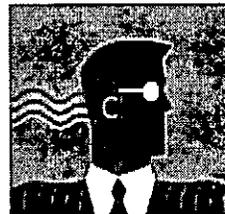
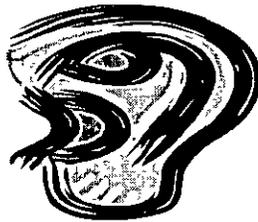
En muchas de nuestras interacciones, la habilidad más importante es la de saber escuchar. No importa con cuanta habilidad escojamos las palabras, aún siguiendo los lineamientos, si los otros no nos escuchan no tenemos comunicación.

La habilidad de escuchar demuestra respeto por los demás, y mejora notablemente la posibilidad de éxito en nuestras relaciones personales y laborales con los demás. Creamos situaciones de ganar – ganar.

Pero... ¿Cuál es el papel de oyente?

Idealmente, el oyente da respuestas que indican, al que le habla que lo escuchó y entendió. Pero, cuantas veces la respuesta no tiene nada que ver con lo transmitido por quién inicio la interacción. La mayoría de nosotros pasamos gran parte de nuestra vida pensando que sabemos escuchar, ya que asumimos que este proceso se da por el hecho de tener oídos.

Algunas de nuestras respuestas habituales como oyentes no confirman que hemos escuchado correctamente, ni mucho menos dan prueba de que hemos entendido lo correcto. Lo peor es que algunas de las respuestas que damos como oyentes crean barreras de comunicación que nos llevan al conflicto.



Algunas recomendaciones para escuchar con menos riesgo son:

Señales de que estoy atento:

Demuestro mi atención a través de un buen contacto visual, asintiendo ocasionalmente y mostrándome interesado con mi lenguaje corporal. El decir frases como "te escucho", "ya veo", etc. acompañadas de las anteriores reflejan respeto y atención.

Re fraseo verbal: Para demostrar que tú escuchaste y entendiste correctamente, repite lo que piensa de lo que acaba de decir tu interlocutor, de manera muy breve. El re fraseo demuestra empatía y entendimiento.

A) Refraseo del contenido: Repite brevemente con tus propias palabras lo que te acaban de comunicar. Esto prueba que si entendiste.

B) Dándote por enterado de los sentimientos: Interpreta las señales del lenguaje corporal de tu interlocutor y exprésalo.

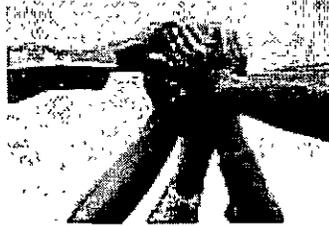
C) Pregunta de verificación: Termina tu re fraseo con pequeña pregunta de verificación, como ¿Correcto?, ¿Te escuche correctamente? Esto permite hacer la comunicación más fluida.

Otros consejos cuando escuches:

- ✓ **Evita** usar la misma frase de apertura, cuando estás dando retroalimentación, después de la segunda vez que digas "Me pareció entender que ..." sonaras falso
- ✓ **Cuidado** con exagerar y minimizar las emociones de los demás
- ✓ **Concéntrate** en lo que la otra persona te esta diciendo, no quieras adivinar
- ✓ Si tu interlocutor se muestra agresivo con tu refraseo explícale que están intentando entender lo que te dice correctamente.

Recuerda que tu habilidad para escuchar correctamente reduce significativamente los conflictos, apoyándote a generar situaciones de ganar – ganar.

3.- TRABAJO EN GRUPO



NINGUNO DE NOSOTROS ES TAN CAPAZ COMO TODOS NOSOTROS JUNTOS

Actualmente en toda institución se hace indispensable que las personas que la conforman desarrollen la habilidad de trabajar en equipo, por las diferentes ventajas que significa entre ellas la sinergia, la integración de la gente al ambiente de trabajo, etc. Sin embargo, antes de hablar de equipos es necesario definir el concepto de grupo.

¿Qué es un grupo?

Un grupo , es un conjunto de personas que interactúan de forma directa para alcanzar un objetivo común

Del concepto se dividen tres ideas principales, que se deben considerar para diferenciar a un grupo de otras agrupaciones:

- Conjunto de personas
- Relación cara a cara
- Fin común

Es importante comprender cómo se dan las relaciones interpersonales, es decir, la dinámica, pero ¿qué entendemos por dinámica de grupos?

Es la fuerza que surge de la interacción personal, influye en las actitudes y conductas de los integrantes del grupo tanto fuera como dentro del grupo que formaron.

La dinámica de grupos se refiere a la identificación de la **conducta** de los grupos como un todo; las variaciones de la conducta individual de sus miembros, las relaciones entre ellos y los procesos que aumentan la eficiencia de los grupos.

Todo grupo se forma con la finalidad de lograr objetivos, que surgen por la dinámica que el mismo grupo genera.

¿Qué es un equipo?

Un equipo de trabajo es un grupo, con un alto nivel de organización que le permite lograr los objetivos que se propone...

A diferencia de los grupos, el equipo de trabajo posee una estructura, en la que se detallan las funciones y responsabilidades específicas para cada integrante, se *identifican las capacidades personales* y existen líneas de comunicación formal que facilitan los objetivos.

UN GRUPO SE CONVIERTE EN EQUIPO CUANDO:

- Modifica su organización
- Da orden y estructura a las relaciones
- Obtiene los resultados esperados

Para trabajar en equipo se necesita poseer las siguientes características:

✓ **Objetivos claros y aceptados por todos:**

Cada integrante identifica el rumbo de sus acciones, y orienta su esfuerzo hacia el logro del objetivo común.

✓ **Liderazgo efectivo:**

Existe un dirigente del equipo, reconocido por los integrantes que alcanza los resultados mediante el aprovechamiento de las capacidades del grupo.

✓ **Comunicación efectiva**

La comunicación es el intercambio de información que tiene como propósito lograr un entendimiento que permita establecer acuerdos y emprender acciones hacia los logros de los objetivos.

✓ **Los miembros del equipo reconocen sus capacidades:**

La ubicación de los integrantes, es decir, la capacidad de reconocer y aceptar sus potencialidades y limitaciones, incrementa el nivel de responsabilidad del grupo.

✓ **Existe apoyo para generar desarrollo personal.**

Los integrantes del grupo comparten sus conocimientos y general situaciones que favorecen el desarrollo de capacidades.

✓ **Los valores y metas del grupo se identifican con las individuales.**

El acuerdo existente entre los valores y las metas del grupo y la de sus integrantes, fortalecen no solo el sentido de pertenencia, sino también la efectividad en las acciones del equipo.

✓ **Efectividad.**

Capacidad de alcanzar resultados aprovechando los recursos disponibles.

4.- PROCESOS QUE FACILITAN EL TRABAJO EN EQUIPO

Los procesos a desarrollar en el equipo de trabajo se refieren a las actitudes y comportamientos que deben existir para ser efectivos. Estos procesos se darán poco a poco, dependen en gran medida de la madurez del grupo, de las características. Individuales de sus integrantes y de la disposición que muestren para formar el equipo.

✓ **Membresía y pertenencia**

La persona se siente parte del grupo al que pertenece, sus acciones las encamina al bienestar y logro del objetivo común.

✓ **Cohesión**

La cohesión se refiere al grado de unión que existe entre los miembros del equipo.

✓ **Liderazgo**

Capacidad para influir en un grupo para alcanzar los objetivos comunes

✓ **Sinergia**

Significa que juntos podemos lograr mucho más de lo que conseguiría cada persona de manera individual, aún aplicando toda su capacidad.

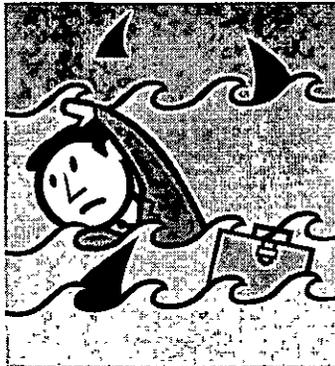
COMPORTAMIENTOS QUE OBSTACULIZAN EL TRABAJO EN EQUIPO

A las conductas que obstaculizan el logro de objetivos, lo retrasan o bien impiden que sean alcanzados se le identifica como comportamientos de sabotaje, algunos ejemplos típicos son: bromas inocentes, interrupciones frecuentes al trabajar, ridiculizar a otros, no cumplir con el trabajo encomendado, etc.

Pueden ser conductas premeditadas o no, lo interesante es que impactan directamente en el logro de los resultados.

Algunas reglas para los equipos de trabajo:

1. Asegúrate de que las metas se comunican y se comprenden claramente.
2. Propicia oportunidades para intercambiar las ideas de cada uno de los miembros del equipo. Los miembros del equipo deben tratarse con respeto entre ellos y con el líder.
4. Las políticas y procedimientos deben ser respetados.
5. Los miembros del equipo actúen de forma consistente y positiva.
6. Mantengan la calma bajo presión.



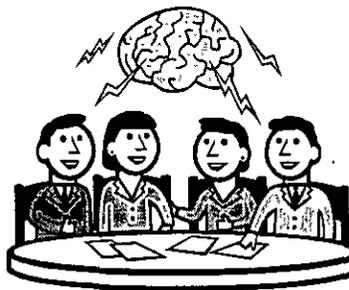
EJERCICIO

¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?

Menciona las características del equipo de trabajo

Describe en qué consiste el liderazgo efectivo

Describe en qué consiste la efectividad



5.- EL SERVIDOR PÚBLICO Y SU SER CIUDADANO

Controlar: Comprobar, examinar, inspeccionar, revisar, dirigir, gobernar, dominar.

Problemas en las instituciones públicas

- ◆ **Asimetría en la Información:** Se produce debido a que la institución ejecutora del programa posee un nivel de información respecto de los beneficiarios distinta a la información manejada por la unidad responsable del programa.
- ◆ **Riesgo moral:** Existe cuando el valor de una transacción para alguna de las partes puede verse afectado por acciones o decisiones adoptadas por la otra. En este sentido, la esencia del problema de riesgo moral radica en el conflicto generado entre los objetivos del principal y el agente.
- ◆ **Incertidumbre:** Existe cuando los resultados asociados a determinadas acciones o decisiones dependen no sólo de tales acciones o decisiones sino que también de otros elementos no conocidos por la persona encargada de tomar dicha decisión o acción.
- ◆ **Selección adversa:** Se refiere al comportamiento de los ejecutores del programa o proveedores de un determinado servicio, los que en circunstancias en las que exista un exceso de demanda por los servicios que entrega el programa, tienen incentivos para marginar a aquellos individuos cuya atención está asociada a un mayor costo: pobres, ancianos, enfermos crónicos, discapacitados, mujeres indígenas, según corresponda.

Weber estaba interesado en la estructura de las organizaciones, sobre todo en las reglas y procedimientos organizacionales, en las maneras en que los trabajos, las responsabilidades y los deberes se distribuyen y organizan, y también en cómo se controlaba a los medios mediante estas restricciones; pretendía explicar por qué las personas estaban dispuestas a comportarse de manera que produjeran la estructura organizacional.

No controlamos a las personas, incluso podemos no controlar exhaustivamente los procesos. Los esfuerzos estarán centrados en controlar y medir los resultados. El control es **UNA MEDIDA IMPERSONAL**

Conceptos y enfoque para una Cultura Organizacional.

Definiciones

- **Definición 1:** Es un proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de la administración municipal, de los planes y programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones del ayuntamiento.
- **Definición 2:** Es un esfuerzo sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales definidos por la planeación estratégica, a través de una continua retroalimentación que permita definir acciones correctivas, no sólo a la implantación, sino inclusive a la planeación estratégica en sí.

Objeto y objetivos

Contribuir a la eficiencia de la asignación de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstas.

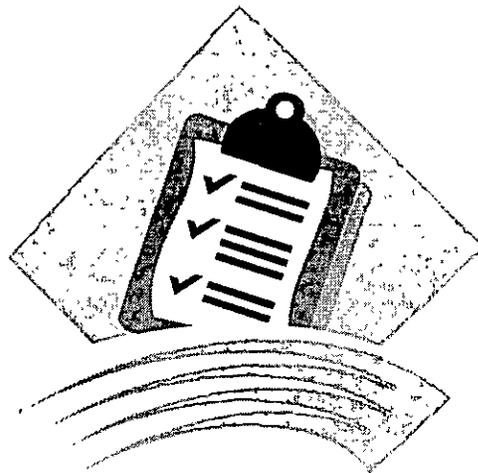
- Proporcionar información sobre el desarrollo de los resultados comparado con sus metas.
- Señalar las desviaciones producidas.
- Interrelacionar todos los aspectos de la organización.
- Mantener un instrumento de regulación.

Beneficios de la Incorporación del control de gestión:

- ◆ Disponer de información del desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto.
- ◆ Exigencias cada vez mayores de disciplina presupuestal y de responsabilidad por la calidad de gasto frente a la ciudadanía.

Características del control de gestión

- Participativo.
- Dinámico.
- Cuantitativo.
- Cualitativo.
- Total.
- Oportuno.
- Eficiencia.
- Creatividad.
- Impulso a la Acción.
- Equilibrio

**Tipos de control de gestión**

- **De Resultados.** Medición objetiva y cuantitativa de los resultados, estableciendo instrumentos con diferente grado de formalización para la captación, medición, análisis o evaluación.
- **Normativo.** Programación de los comportamientos mediante la aplicación de un código de conducta que incita a actuar a los individuos en el sentido de los intereses de la organización.

También se pueden clasificar en:

- ◆ Jurídico.
- ◆ Administrativo.
- ◆ Contable.
- ◆ Avance físico y financiero.

Ámbitos de control de gestión**a) Procesos:**

Se refiere a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los productos (bienes o servicios), incluyendo actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiero.

Los indicadores de proceso ayudan en la evaluación del desempeño en áreas donde los productos o resultados son difíciles de medir.

b) Productos

Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados y corresponde a un primer resultado de un programa o acción pública. En este marco la calidad de los bienes y servicios entregados por el programa también se considera como un resultado a nivel de producto.

En algunos sectores pueden ser usados indicadores de productos como indicadores de resultados intermedios o finales (p.e. Núm. de Km. caminos construidos).

c) Resultados intermedios

Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de un programa o acción pública.

d) Resultados Finales o Impacto

Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a éstos.

En algunos casos es difícil realizar éstas mediciones, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de éstos efectos son de largo plazo.

6.- ÉTICA Y NUEVO ROL DEL SERVIDOR PÚBLICO

Definición

Es la categoría programática que representa el conjunto de operaciones, tareas y/o proyectos (institucionales y/o inversión), que llevan a cabo las dependencias para dar cumplimiento a su misión, y refleja de manera concreta la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Características

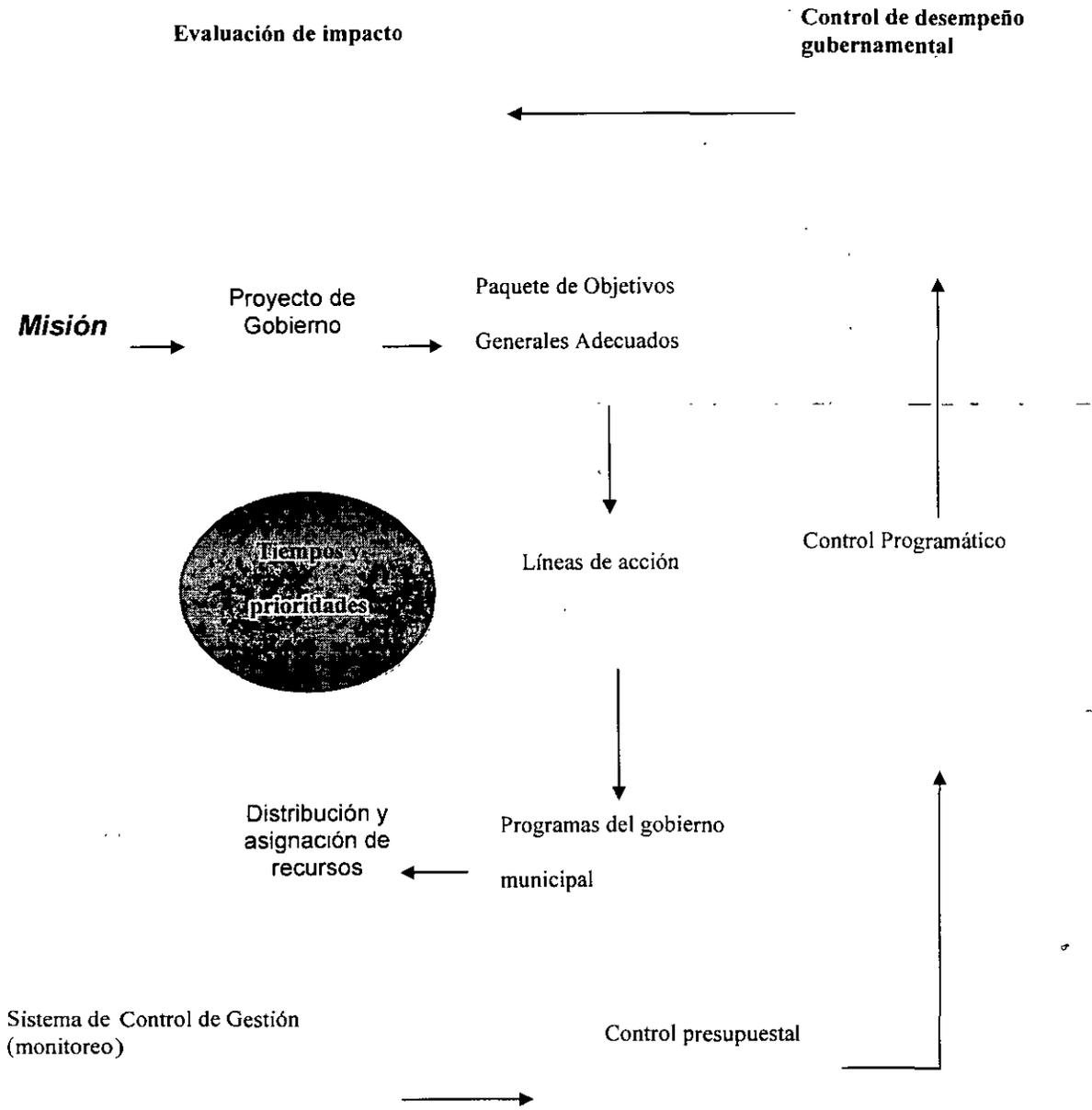
- Denominan de manera breve y concreta el quehacer de la dependencia o entidad.
- Corresponden al máximo nivel de agregación funcional de las unidades administrativas.
- Se asocian a una o a varias unidades administrativas.

Utilidad

- Permiten ubicar el quehacer estratégico de la dependencia o entidad. Posibilitan precisar los alcances del ámbito de operación bajo su competencia, así como contar con una clasificación dentro de la asignación y destino del gasto público.

Procedimiento de revisión.

- Retomar o realizar el análisis del marco normativo utilizando el formato de vinculación, lo que permitirá analizar en forma práctica, sencilla y rápida el marco jurídico y administrativo de la dependencia o entidad.
- Revisión de las actividades. Contesta las preguntas ¿La actividad institucional refleja las funciones contenidas en el Reglamento Interior? ¿La actividad institucional refleja el quehacer institucional que permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos?.
- Integrar las respuestas con base en las condiciones actuales y compararlas con el catálogo de categorías programáticas emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para definir si se deben confirmar, reubicar o modificar; en caso de que proceda algún cambio, se debe iniciar el trámite establecido por la SHCP.



BIBLIOGRAFIA

"COMO RESOLVER LOS PRINCIPALES CONFLICTOS EN EL TRABAJO"

Chalvin, D. Ediciones Deusto, Bilbao 1992

"LA CARA HUMANA DE LA NEGOCIACIÓN"

De Caro, J. McGraw Hill Interamericana Bogota

"REINGENIERÍA"

Hammer, M. Editorial Norma, Bogota , 1994

"RELACIONES HUMANAS"

Haro Leeb, L. Editorial Edicol México

"COMO ADMINISTRAR EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN"

Hussey, D. E., Panorama México



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ATENCIÓN Y SERVICIO CIUDADANO

Del 23 de Mayo al 22 de Junio de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 073

Instructor: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes
SECRETARIA DE SALUD DEL DISTRITO FEDERAL

MAYO/JUNIO DE 2006

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels 5521.4021 al 24, 5623 2910 y 5623.2971 • Fax: 5510 0573

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTÍNUA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

ATENCIÓN Y SERVICIO CIUDADANO

**MÓDULO I. El Servidor Público del Gobierno del Distrito Federal
8 HORAS**

**MÓDULO II: Administración del Servicio al Ciudadano
10 HORAS**

**MÓDULO III: El enfoque grupal para la Atención al Ciudadano
20 HORAS**

DURACIÓN DE LOS MÓDULOS: 38 HORAS

TOTAL DE SEMANAS O MESES: 5 SEMANAS

PERÍODO TOTAL DE IMPARTICIÓN DE LOS MÓDULOS:

DEL 23 DE MAYO AL 22 DE JUNIO DE 2006.

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTÍNUA DE LA FACULTAD
DE INGENIERÍA**

ATENCIÓN Y SERVICIO CIUDADANO

**MÓDULO II. ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO
CIUDADANO**

10 HORAS

DE 9:00 A 13:00 HORAS

EL CONCEPTO DE SERVICIOS

EL SERVICIO COMO PROCESO

PLANEACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

ORGANIZACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

DEL 30 DE MAYO AL 6 DE JUNIO DE 2006

CAPACITADOR: LIC. LUIS MANUEL RODRÍGUEZ JAIMES.

MÓDULO II. ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO CIUDADANO

OBJETIVO GENERAL.- A término del curso, los participantes identificarán las etapas administrativas que genera la prestación de un servicio a la ciudadanía como Servidor Público, para una mejora continua en el servicio.

CONTENIDO TEMÁTICO

Introducción	2
El concepto de Servicios	3
El servicio como proceso	5
Planeación de la prestación del servicio	9
Organización para la prestación del servicio	11
La prestación del servicio	14
Evaluación de la prestación del servicio	17
Glosario	21
Bibliografía	22

INTRODUCCION

Nuestro propósito es dar efectivamente un servicio excelente a la ciudadanía, es decir, satisfacer, cumplir y sobrepasar sus expectativas en todos los servicios que son responsabilidad de la Administración Pública

Te estamos invitando al esfuerzo satisfactorio mostrándote el camino de un **trabajo inteligente**, haciendo que tus tareas participen en lo placentero de tú vida y en la realización de tú profesión u oficio, cualquiera que éste sea.

Nosotros vamos en busca de resultados exitosos **TE RETO A COMPETIR**, y a convertir esta jornada de trabajo en una jornada de compromiso, realización profesional y satisfacción que pueda ser traducida en un binomio de proyección nacional.

1 EL CONCEPTO DE SERVICIOS

¿Qué es un servicio?

Es el resultado que genera el área, para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que está dentro de sus funciones.

Un servicio de calidad es, conocer los: requisitos que el cliente demanda y satisfacerlos con los recursos que se nos proporcionan para ello.

En tanto que calidez, es hacer sentir bien al cliente mediante un trato amable, natural, empático y alegre durante la prestación del servicio.

Los clientes compran "funciones", no productos; no compra un automóvil sin todo aquello que puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino el espectáculo; no compra un caballo para montar, sino todo el tiempo que puede disfrutar montándolo; no compra un boleto para viajar en un medio de transporte, sino todas las comodidades, ventajas y servicios que este proporciona.

Conceptos básicos

SERVICIO: La satisfacción de una necesidad específica del cliente, mediante actitudes y actividades sin producir un bien material por parte de quien lo suministra.

CALIDAD: Cumplir con los requisitos y expectativas del cliente, de manera oportuna, permanente, y al costo justo.

PREVENCIÓN: Evitar que los errores ocurran, o actuar ahora para que en el futuro ocurra lo que deseamos.

Por ello la manera más efectiva de lograr la satisfacción del cliente es la prevención, ya que es imposible borrar los errores una vez que el cliente ha recibido el servicio.

PRODUCTIVIDAD: Es una medida que se establece a través de medir la relación entre lo que se produce y los recursos utilizados durante el proceso.

Puede ser medida con la relación

Productividad = $\frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos empleados}}$

Significa trabajar más inteligentemente no más duro. Es la actitud mental de buscar más y mejores resultados, con menos esfuerzos en todo lo que hacemos.

NO PUEDE HABER PRODUCTIVIDAD SIN CALIDAD.

CALIDAD TOTAL: Es un sistema administrativo estratégicamente integrado para lograr la satisfacción del cliente; el cual involucra a todos los gerentes y empleados, utilizando métodos cuantitativos para ayudar a mejorar los procesos de la organización continuamente.

CONTROL DE CALIDAD: Uso de métodos que permiten evaluar de una forma confiable, los problemas y los resultados.

CALIDAD CERO DEFECTOS: Eliminación total de fallas y defectos a todos los niveles

JUSTO A TIEMPO: Lograr que todos los pasos de un proceso se den en la forma y tiempo planeado.

MEJORA CONTINUA: Convicción profunda de que las cosas pueden ser y hacerse cada vez mejor, con la colaboración de todo el personal.

EXCELENCIA: El mejor producto o servicio, con las mejores personas, usando los mejores procesos y entregado en el mejor momento.

El concepto tradicional de calidad.

Un artículo tenía calidad si cumplía con las expectativas del cliente, el ser bueno, bonito y barato, en la medida que no lo hacia deja de tener calidad. Si el producto o servicio está dentro de dichos límites, se considera como valioso, sino es un producto defectuoso. Evidentemente que la calidad tiene que ver con ciertas especificaciones.

El tema de la calidad surgió con la actividad de las fábricas, cada día se ha extendido a otros sectores de la Actividad Humana. Recientemente se han implementado sistemas o programas de calidad en empresas de servicio, instituciones públicas, escuelas etc.

2.- EL SERVICIO COMO PROCESO

Todas las actividades que desarrollamos dentro de nuestra área de trabajo, sean en cadena o únicas, se componen de procesos, es decir, que cada actividad es un proceso compuesto a su vez de subprocesos.

Si bien todas las actividades realizadas generan un producto que es tangible en más del 85 % de los casos, el SERVICIO que otorgamos debe poder observarse en una matriz de procesos.

Identifiquemos en qué consiste el PEPSU.

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO/ SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIO

¿Conoces los procesos del servicio que prestas?

Cuando se empieza a proporcionar un servicio, que se decide ofrecer, pensando en el placer que significa; todo se transforma.

Dejamos de ver a los clientes como personas con dinero y de pronto aparecen ante nosotros como gente que necesita algo. Sus quejas se ven como solicitudes; de inmediato, te conviertes en un amigo que puede ayudarlos. Se crea una relación en el momento que tú les proporcionas un servicio y a través de esa experiencia, ellos te sirven a ti.

Nuestro objetivo es lograr que cada una de las personas que acudan a nuestras instalaciones se vaya pensando... EXCELENTE servicio

"EXCELENTE" describe el servicio de calidad y con calidez, que nosotros estamos buscando dar a nuestros clientes.

Para conseguir estos resultados, necesitamos un trabajo intenso, preparación, compromiso, liderazgo y una sobresaliente actuación tanto individual como de equipo.

Ahora bien, que elementos son los que integran el concepto de calidad y el de calidez.

CALIDAD

Eficiencia + Eficacia:

Que cada persona desempeñe la labor que se le encomiende en el momento preciso y que cada una de esas labores sea exactamente la que se necesita emprender en el momento preciso

Orden:

Respetar las secuencias y procedimientos de trabajo cuidando los recursos. En su momento alguien dedicó su tiempo a hacer los procedimientos, nosotros no tenemos que inventarlos.

Profesionalismo:

Actuar de acuerdo con lo que el perfil del puesto establece y la exigencia de los valores personales que se requieren de todo servidor público

Conocimiento de la labor:

Interés permanente en saber más y mejorar tu trabajo.

CALIDEZ

El valor agregado en la prestación del servicio:

Sonreír. Una sonrisa franca no exagerada, es el arma que rompe la primera barrera de la comunicación con el cliente

Recuerda: empleados sonrientes provocan clientes sonrientes. La sonrisa es una epidemia deseable

Establecer contacto visual. Mientras el cliente se dirija a ti ó tú a él, no apartes tu mirada de la de él.

Lamar a las personas por su nombre. En lo posible, si conoces el nombre del cliente utilízalo, nada de malo hay en indagarlo; eso les hace sentir importantes y a nosotros nos hace ver muy profesionales

Dar atención especial. Atención individual izada en su momento.

Interpretar el lenguaje corporal de las personas.

Hablar el lenguaje del cliente. No le hables en términos que le sean difíciles de entender.

Comprensión. Esforzarnos por comprender al cliente

Disposición. Mostrarte siempre listo a dar tu mejor esfuerzo por ayudar.

EJERCICIO DE APLICACION 1

¿Que significa para usted el servicio?

Objetivo: Recordar y evaluar alguna de sus experiencias

Que hacer: Piense en algunas situaciones donde haya recibido un servicio, en las que usted haya experimentado tanto un buen servicio como uno malo ¿Qué le ha hecho decidir si era bueno o malo?

BUEN SERVICIO

MAL SERVICIO

3.- PLANEACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

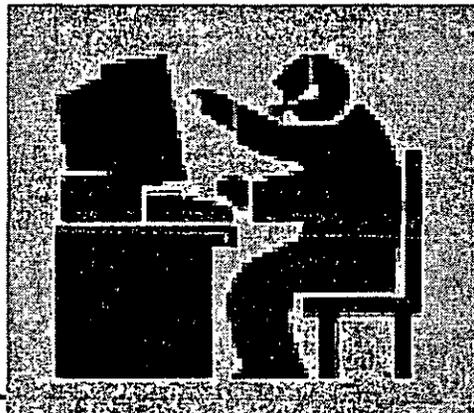
Las organizaciones de todas partes del mundo enfrentan actualmente un gran desafío, ser competitivas a nivel mundial si no cederán sus mercados a quienes sí pueden producir bienes y servicios de calidad.

En este movimiento, cuyo objetivo primordial es el de servir al cliente, sugiere que para que pase algo extraordinario fuera de la organización, se requiere que suceda algo extraordinario dentro de la misma.

Si queremos lograr la competitividad como país, es necesario que la Administración Pública, en particular el Gobierno del Distrito Federal apoye con servicios de calidad a la sociedad usuaria, la cual corresponde al ciudadano.

El servir es una fuente de satisfacción, que fuera de degradar, engrandece y es de gran trascendencia el comentar que la evolución de éste movimiento de optimización de la calidad es mediante el servicio, como una **prolongación de una calidad real a un estilo de vida.**

Cuando iniciamos un trabajo o estamos en busca de un ascenso, la mayoría de las veces nos preocupamos en aprender y estar informados acerca de las últimas cuestiones técnicas acerca del trabajo, es decir, nos ocupamos por sobrevivir en un empleo. Quizás muchos de nosotros nos hagamos la pregunta **¿Por qué preocupamos de la calidad en el servicio, si la Administración Pública Federal no tiene competencia?** El estímulo no es el dinero, ni un posicionamiento de mercado, ni ser el número uno, sino el lograr una diferencia en el mundo a través de lo que hacemos. Cualquiera que sea tu actividad, en cierta forma o naturaleza, el objetivo es **proporcionar un servicio**, y que este **afecte positivamente** la vida de la gente en todas partes.



4.- ORGANIZACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El servicio de una dependencia es el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos y entregamos para satisfacer la necesidad de un cliente y que esta en nuestra área de especialidad, por eso retomamos la opinión del Dr. Víctor Manuel Quijano Portilla en su artículo "la calidad en el servicio".

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

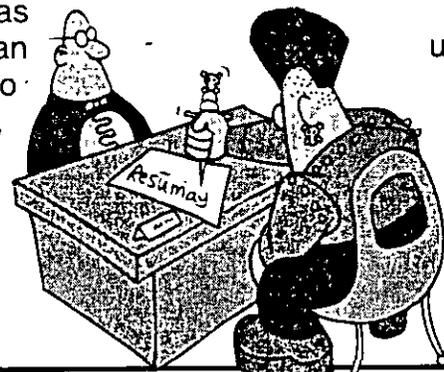
Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

aplicable

una



¿Qué es la calidad en el servicio?

Como resultado, hemos podido entender que todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.

1.- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada institución (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente-

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la institución donde trabaja y los productos o servicios que vende, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos

obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta la institución? ¿Cuándo llaman a los empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- **Comunicación:** Algo que buscan los comunicación de parte de la institución además en un idioma que ellos



clientes es un mayor nivel de que les brinda el servicio, puedan entender claramente.

- **Gustos y necesidades:** El si fuera único, que le necesita y en las condiciones ¿por qué no? Que le necesite; esto es, que

cliente desea ser tratado como brindemos los servicios que más adecuadas para él y - ofrezcamos algo adicional que superemos sus expectativas.

¿Qué es un servicio de calidad y con calidez?

¿Qué es un servicio?

Es el resultado que genera el área, para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que están dentro de sus funciones.

Un servicio de calidad es, conocer los requisitos que el cliente demanda y satisfacerlos con los recursos que se nos proporcionan para ello.

En tanto que calidez, es hacer sentir bien al cliente mediante un trato amable, natural, empático y alegre durante la prestación del servicio.

Los clientes compran "funciones", no productos; no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino el espectáculo; no compra un caballo para montar, sino todo el tiempo que puede disfrutar montándolo; no compra un boleto para viajar en un medio de transporte, sino todas las comodidades, ventajas y servicios que este proporciona.

5.-LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Existen dos elementos clave para responder a la situación de los clientes en forma efectiva; primero: resolverles la situación no deseada y segundo verificar que el cliente se haya ido satisfecho; para esto existen 6 pasos básicos, los cuales son:

1. Escucha y crea empatía

La primera razón para escuchar, es conseguir la información necesaria para resolver la situación no deseada. Nosotros debemos de conocer claramente cual es la situación no deseada

Escuchar y lograr una empatía con el cliente nos ayuda a ponernos en su lugar, y muchas veces el cliente solamente desea que lo escuchen y que manejen la situación no deseada

También, una parte importante de escuchar, es que debemos confiar en nuestros clientes y de su percepción de la situación no deseada Este no es el tiempo de explicar que fue lo que el cliente hizo mal.

2. Discúlpate

Cuando un cliente cree que hay una situación no deseada, hay una situación no deseada, y una disculpa inmediata y sincera siempre aclara la forma en que se obtendrá la información que necesitamos

Muchas veces el cliente espera que el servidor público defienda su posición y él está listo a defender su punto de vista, pero con una disculpa sincera, otorgada rápidamente, se reduce la ansiedad y la emoción negativa envuelta en la situación no deseada de servicio De hecho en algunas ocasiones puede ser mejor empezar con una disculpa.

3. Encuentra, como el cliente quiere que el problema sea solucionado.

Para arreglar la situación no deseada: muchas veces el cliente te dice que es lo que quiere. En otras ocasiones podemos arreglar la situación no deseada, dejando que el cliente sea parte del proceso de la solución de la situación no deseada.

4. Toma acción Inmediata

Al tener una situación no deseada de servicio, no hemos satisfecho a nuestro cliente y no debemos dejar que esto suceda de nuevo. Los empleados deben ser realistas en la promesa que hagan al cliente, no comprometerse con lo que no podrán cumplir.

Entregar exactamente lo que se les prometió, es suficiente para ganar la confianza del cliente

5. Agradece al cliente.

El cliente te ha dado la oportunidad de recobrar el servicio al exponer su queja, y con esto te ha dado la oportunidad de encontrar una posible área en donde mas clientes pueden ser afectados, por lo tanto, el cliente se merece tú mas sincero agradecimiento

6. Comprométete

Cuando te has comprometido con el cliente en ayudarlo a resolver su problema, cumple con tú compromiso.

La calidad no admite términos medios, todo se toma en cuenta Cuando se llegan a cometer errores, el cliente quedará descontento y ninguna explicación lo dejará satisfecho.

ATENCIÓN EFECTIVA A LOS CLIENTES

1. Escucha y crea empatía
2. Discúlpate
3. Encuentra como el cliente quiere que el problema sea solucionado
4. Toma acción Inmediata
5. Agradece al cliente
6. Comprometerte

PALABRAS CLAVE EN EL TRATO

Existen cuatro palabras que tienen un gran poder, las cuales son:

- **Nombre de la persona**
- **Por favor**
- **Gracias**

▪ **Disculpe**

Estas palabras son magia ante los oídos de los clientes -

NOMBRE DE LA PERSONA Es poca la gente que no responde positivamente cuando es saludado por su nombre; a la gente le agrada oírlo. El nombre de una persona es especial para ellos, por lo tanto los hace sentir que ellos son especiales, particularmente cuando le antepones el Sr., Sra., Lic., etc.

POR FAVOR. Sin el frecuente uso de esta palabra, la cortesía no será distintiva de nuestro servicio. ¿Recuerdas los cuatro niveles de servicio? Por favor, es cortesía. Úsala cuando sea necesario y correctamente.

GRACIAS. Es otra variable de cortesía. ¿Sabías que existen siete momentos apropiadas para dar las gracias?

A continuación se mencionan:

1. Cada vez que el cliente pise nuestras instalaciones
2. Cuando se quejan
3. Cuando te dan sugerencias
4. Cuando te recomiendan
5. Cuando ellos esperan pacientemente.
- 6 Cuando ellos te ayudan a servirles mejor
- 7 Cuando te dan una sonrisa

"Gracias" muestra respeto y sinceridad. Úsala cuando sea necesario y se presente cualquiera de estos 7 momentos

DISCULPE El disculparse siempre estará inmerso en nuestro servicio por la falta de recursos que hay en nuestro sistema. En nuestro México la tendencia es hacer sentir a nuestro cliente como un limosnero o un delincuente, cuándo se enfrenta a barreras en el servicio que nosotros mismos creamos.

3.6.- Momento de la verdad

¿Qué es un momento de la verdad?

Es un evento en el cual el cliente y el proveedor entran en contacto con la dependencia u organización a través del servicio.

El cliente al tener contacto con la dependencia en

1. el estacionamiento

2. en la recepción
3. en los trámites
4. en la caja
5. en las instalaciones
6. en la salida

6.- EVALUACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Se forma una opinión positiva o negativa en cada uno de estos encuentros.

Se puede decir que los momentos de verdad generan una opinión total del servicio que le prestamos al cliente.

Por ejemplo:

- Entrás y no hay nadie que note tu presencia
- De momento no tienes a quien acudir, no hay nadie en el módulo de información o no existe éste.
- Le preguntas a una persona y te contesta mal.
- Si te forma en una fila, al llegar a la ventanilla te dicen que esa no es la adecuada, pero tampoco te indican al debes acudir.
- Inviertes demasiado tiempo en el trámite, te desesperas y sales enojado de la institución

Por esto, el cliente tiene el derecho insoslayable de exigir un buen servicio, como nosotros lo tenemos cuando también somos clientes de una empresa o institución. Por nuestra parte también tenemos el derecho de sentirnos orgullosos de nuestro trabajo y satisfechos por la labor realizada.

Es en esos pocos minutos de momento de verdad, donde debemos buscar un compromiso personal por lograrlo

Se identificara, que situación actual se guarda en ese momento, cual seria la situación esperada y que acción de mejora se puede implementar.

MOMENTO DE LA VERDAD	CONCEPTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN ESPERADA	ACCIÓN DE MEJORA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Ejercicio 4

Describe las habilidades y actitudes que debemos poseer los prestadores de un servicio:

HABILIDADES	ACTITUDES

EJERCICIO DE APLICACIÓN 5

Objetivo: Identificar los momentos de la verdad, en el servicio que proporcionamos.

Que hacer: identificar el manejo actual y el plan de mejora para cada momento

MOMENTO DE LA VERDAD	MANEJO ACTUAL	MANEJO CORRECTO	ACCION DE MEJORA
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

EJERCICIO DE APUCACION 6

Con el siguiente ejercicio podemos registrar y definir el plan de acción, para solucionar la problemática de nuestra área

Objetivo: Detectar y solucionar oportunidades de mejora en nuestro trabajo

Qué hacer: Desde detectar fallas hasta implantar acciones de mejora.

FALLA O QUEJA	CAUSA QUE LA ORIGINAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	IMPLANTACION DE ACCION DE MEJORA

GLOSARIO

Actitud. Disposición de ánimo manifestada de algún modo por la postura del cuerpo.
Pensamiento positivo o negativo hecho acción.

Atributo. Características del servicio que son más relevantes para los clientes.

Calidez. Hacer sentir bien al cliente mediante un trato natural, amigable, empático y alegre

Cliente. Es toda persona e institución que es impactada por los resultados de nuestros servicios

Facultación. Utilizar nuestro propio juicio para crear la satisfacción del cliente.

Habilidad. Capacidad e inteligencia para hacer una cosa.

Momento de la verdad El instante preciso cuando el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la Administración Pública y basado en ese contacto, se forma una opinión de la calidad del servicio y por supuesto de quien presta este servicio.

Recuperación del servicio. Todo aquello que hacen los miembros del equipo, para transformar los problemas de servicio en situaciones normales.

Servicio de calidad. Conocer los requisitos que el cliente necesita y satisfacerlos con los recursos que se nos proporcionan para ello

Servicio. Es el resultado que genera el área para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que están dentro de sus funciones.

Servidor Público. Es un trabajador comprometido, capaz y activo en la transformación y modernización de la Administración Pública, con elevada vocación del deber y de servicio a la comunidad y que cumpla con su labor por la satisfacción misma de servir a sus conciudadanos, porque con ello le sirve al país

BIBLIOGRAFIA

“ES BUEN NEGOCIO DAR UN BUEN SERVICIO”
DeVrye, Catherine. Editorial Panorama, México 2005

“LA CALIDAD LA AHCEMOS TODOS”
Castañeda, Luis. Ediciones Poder, México 2003

“COMO RESOLVER LOS PRINCIPALES CONFLICTOS EN EL TRABAJO”
Chalvin, D. Ediciones Deusto, Bilbao 2002

“LA CARA HUMANA DE LA NEGOCIACIÓN”
De Caro, J. McGraw Hill Interamericana Bogota 2004

“REINGENIERÍA”
Hammer, M. Editorial Norma, Bogota, 2005

“RELACIONES HUMANAS”
Haro Leeb, L. Editorial Edicol México, 2004

“COMO ADMINISTRAR EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN”
Hussey, D. E., Panorama México 2004

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTÍNUA DE LA FACULTAD
DE INGENIERÍA**

ATENCIÓN Y SERVICIO CIUDADANO

**MÓDULO III. EL ENFOQUE GRUPAL PARA LA
ATENCIÓN AL CIUDADANO**

20 HORAS

DE 9:00 A 13:00 HORAS

Eficacia y Eficiencia

La filosofía de servicio

Atención y Trato al usuario

¿Cómo identificar las expectativas de los usuarios?

DEL 6 AL 22 DE JUNIO DE 2006

CAPACITADOR: LIC. LUIS MANUEL RODRÍGUEZ JAIMES

EL ENFOQUE GRUPAL PARA LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

OBJETIVO GENERAL.- A término del curso, los participantes identificarán la función pública como una actividad de interés general que tiene de a la satisfacción de las necesidades colectivas, coadyuvando a la concientización de la responsabilidad social que como servidor público se adquiere.

CONTENIDO TEMÁTICO

Introducción	2
Eficacia y Eficiencia	3
La filosofía de servicio	7
Atención y Trato al usuario	9
¿Cómo identificar las expectativas de los usuarios?	15
Bibliografía	20

INTRODUCCION

Ahora que hemos hablado sobre los elementos básicos que todos como seres humanos atravesamos, como son nuestros estados de ánimo, las diversas capacidades y debilidades que poseemos, la habilidad de interrelacionarnos con los demás y comunicarnos de manera adecuada, según cada tipo de personalidad y de acuerdo a los diversos roles que como personas manifestamos.

Ya que hemos analizado los conceptos básicos que intervienen en la prestación de un servicio, como son su definición de procesos, la identificación de los clientes y usuarios, e incluso, la forma de evaluar resultados, es importante que este tercer módulo, lo analicemos con más detenimiento, primero, porque hemos de rescatar una serie de conceptos de los módulos anteriores, los cuales nos permitirán que focalicemos la tarea no como individual, sino a través de la mejor de equipos autodirigidos con un solo fin en común: La atención al Ciudadano.

Iniciemos la nueva aventura, bajo la óptica no sólo de recibir, sino también con el compromiso de dar la mejor que tenemos, ya que en la esencia de darse, existe el gozo de recibir.

1 EFICACIA Y EFICIENCIA

Razones para mejorar la eficacia y la eficiencia en el servicio

Hablar de eficiencia y eficacia requiere que se marquen las diferencias que existen entre ambos términos; si bien son muy parecidos en su acepción gramatical, los significados difieren sustancialmente el uno del otro.

El primero se refiere exclusivamente a quien logra conseguir la tarea activamente. En cambio el segundo término, lo refiere como una virtud, lo cual va por mucho, más allá de solo conseguir la tarea, se impone y busca las maneras aleatorias para llegar a su objetivo.

Analiza el siguiente ejemplo:

EL EMPLEADO

- Rogelio trabajaba en una empresa hace dos años. Siempre fue muy serio, dedicado y cumplidor de sus obligaciones. Llegaba puntual y estaba orgulloso de que en 2 años nunca recibió una amonestación.

Cierto día buscó al Gerente para hacerle un reclamo:

- Señor, trabajo en la empresa hace dos años con bastante esmero y estoy a gusto con mi puesto, pero siento que he sido postergado. Mire, Juan ingresó a un puesto igual al mío hace sólo 6 meses y ya está siendo promovido a Supervisor.
- -¡ Uhhh ! -mostrando preocupación el Gerente- le dicé: Mientras resolvemos esto, quisiera pedirte me ayudes a resolver un problema. Quiero dar fruta al personal para la sobremesa del almuerzo de hoy. En la bodega de la esquina venden fruta. Por favor, averigua! si tienen naranjas.
- Rogelio se esmeró en cumplir con el encargo y en 5 minutos estaba de vuelta.
- -Bueno Rogelio, ¿qué averiguaste?
- -Señor, tienen naranjas para la venta.

- -¿Y cuánto cuestan?
- -¡Ah!...No pregunté por eso.
- -Ok, pero viste si tenían suficientes naranjas para todo el personal (pregunta, algo serio).
- Tampoco pregunté por eso señor.
- -¿Hay alguna fruta que pueda sustituir la naranja?
- -No sé señor, pero creo...
- -Bueno, siéntate un momento.
- El Gerente cogió el teléfono y mandó llamar a Juan.
- Cuando se presentó, le dio las mismas instrucciones que le diera a Rogelio y en 20 minutos estaba de vuelta.
- Cuando retornó el Gerente pregunta:
- -Bien Juan, ¿qué noticias me tienes?
- Señor, tienen naranjas, lo suficiente para atender a todo el personal, y si prefiere también tienen plátano, papaya, melón y mango. La naranja está a \$1.50 el kilo, el plátano a \$2.20 la penca, el mango a \$1.90 el kilo, la papaya y el melón a \$2.80 el kilo. Me dicen que si la compra es por cantidad, nos darán un descuento de 8 %. He dejado separada la naranja pero si usted escoge otra fruta debo regresar para confirmar el pedido.
- -Muchas gracias Juan, pero espera un momento...
- Se dirige a Rogelio, que aún seguía esperando estupefacto y le dice:
- - Rogelio, ¿qué me decías?
- -Nada señor, eso es todo, con su permiso...

En este caso hay una moraleja:

Es importante hacer nuestro mejor esfuerzo, aún con las tareas más sencillas, ya que de otra forma... ¡Nadie nos confiará tareas de mayor importancia!. Todas las veces que empleamos correctamente la información, tenemos la oportunidad de imprimir nuestra marca personal. Se debe destacar aún en las cosas más sencillas.

Estándares individuales de eficiencia y eficacia

De acuerdo con el caso anterior, podemos analizar que no sólo es importante cumplir con la tarea, sino que ***es más importante tener la iniciativa de cumplir con la tarea.***

Para el desarrollo de estas cualidades es importante que sepamos definir y diferenciar cuáles son nuestras capacidades laborales.

Para esto es necesario recurrir a la siguiente matriz.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
Saber Conocer	Saber hacer Saber actuar	Saber Ser Saber convivir Saber emprender

Esta matriz es la más común para identificar tus competencias laborales.

La competencia laboral es el conjunto de ***conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes*** que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral *con calidad*, de acuerdo con las normas y procesos que aseguran un desempeño eficiente y eficaz.

Tal como conociste en el curso anterior cómo se identifican los Procesos de tu área de trabajo, identificando quienes son tus clientes y tus proveedores, así como las entradas y salidas, sean tangibles o intangibles, ahora es necesario que te dediques un tiempo para anotar cuáles son tus capacidades laborales.

Hoy vives en un mundo cambiante, y que desafortunadamente no te permite el tiempo o ritmo que tú quieres para efectuar los cambios en el sistema actual. Por lo tanto, sólo las personas más capaces son las que logran salir adelante, venciendo los obstáculos que se interponen, mediante la adquisición de nuevas destrezas, más conocimientos y el desenvolvimiento de mejores actitudes.

SERTECC
El servicio

¿ Qué es el Trabajo ?



Actividad a través de la que una o varias personas aplican conocimientos, habilidades y actitudes verificables (**Competencias Laborales**), para generar un producto o servicio que satisfaga las necesidades de otros

El trabajo es un proceso que genera resultados que cubren las expectativas y necesidades de terceros, a los que se les denomina como **clientes o usuarios**.



El comprador que recibe el beneficio esperado, **genera el pago** directo por el bien (tangible o intangible), que recibe de la persona o compañía que atendió sus necesidades, expectativas o peticiones.

La actitud es un factor clave, que como viste en el primer módulo, permite la interacción de los seres humanos, a través de la comunicación, de la coordinación y el convivir mutuo de grupos y equipos de trabajo.

En este punto podemos citar la importancia de trabajar con

Empowerment.

Entre las cualidades de trabajar con empowerment, se encuentran las siguientes:

- **Mejora constantemente la calidad del trabajo**
- **Ampliar habilidades y tareas que se utilizan en un cargo público**
- **Promueve la innovación y la creatividad**
- **Ejecutan tareas enteras, no parciales**
- **Satisfacen las necesidades del cliente**

2.- LA FILOSOFÍA COMO SERVICIO

Concepto de servicio, eficacia y eficiencia

Servicio

Es el resultado que genera el área, para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que está dentro de sus funciones.

Un servicio de calidad es, conocer los: requisitos que el cliente demanda y satisfacerlos con los recursos que se nos proporcionan para ello.

En tanto que calidez, es hacer sentir bien al cliente mediante un trato amable, natural, empático y alegre durante la prestación del servicio.

Los clientes compran "funciones", no productos; no compra un automóvil sin todo aquello .que puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino el espectáculo; no compra un caballo para montar, sino todo el tiempo que puede disfrutar montándolo; no compra un boleto para viajar en un medio de transporte, sino todas las comodidades, ventajas y servicios que este proporciona.

Eficacia

Activo, fervoroso, poderoso para actuar. Que logra hacer efectivo un propósito.

Eficacia:

Eficiencia.- Virtud y facultad para lograr un objetivo determinado.

• Productividad	Hacer más con menos
• Efectividad	Numero de objetivos alcanzados que se plantean las personas, las empresas o las áreas de trabajo
• Eficiencia	Es el grado de optimización de los recursos disponibles

En suma:

Que cada persona desempeñe la labor que se le encomiende en el momento preciso y que cada una de esas labores sea exactamente la que se necesita emprender en el momento preciso.

Concepto estratégico de eficacia y eficiencia en el servicio

El servicio efectivo considera tres importantes aspectos cuyo descuido se traduce en deficiencia. El primero de ellos es La Tarea, es decir, es el conjunto de conocimientos indispensables para realizar bien las actividades características de la institución de que se trate. Esta tarea implica conocer:

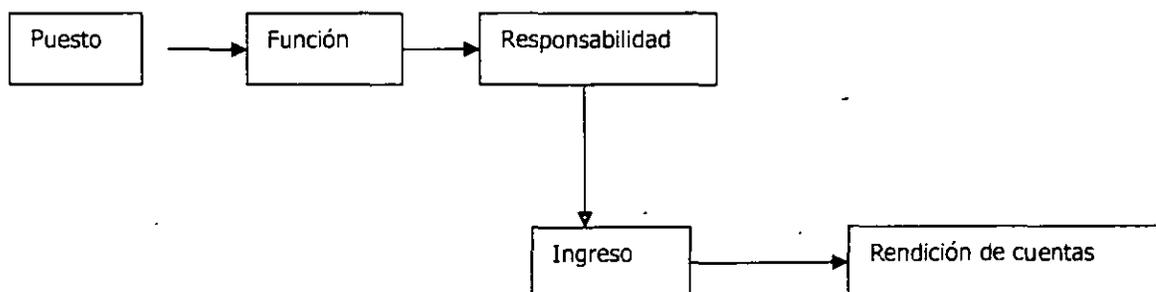
- ❖ Las funciones, aptitudes y actitudes que conforman el puesto
- ❖ Los servicios finales que ofrece la institución. En nuestro caso es el Gobierno del Distrito Federal.
- ❖ Las funciones y actividades que realizan todos los empleados.

El segundo aspecto es La orientación humana. Se refiere a la relación interpersonal que se establece con el cliente, en donde nos responsabilizamos por cubrir sus expectativas y necesidades.

El tercero es El seguimiento. Es el contacto que establecemos con el cliente a largo plazo. Dar seguimiento es conocer al otro, entender sus actitudes y opiniones, así como sus cambios a lo largo del tiempo, estando dispuestos a ser flexibles para adaptarse a esas transformaciones.

Dar seguimiento implica:

- ✓ Mantener al cliente informado sobre nuestros servicios y actividades.
- ✓ Preguntarle si ha quedado satisfecho con el producto o el servicio.
- ✓ Realizar investigaciones de opinión que identifiquen los cambios que se liciten en las expectativas del público usuario.



3.- ATENCIÓN Y TRATO AL USUARIO

La imagen del servidor ante el público

Generalmente la imagen de un Servidor Público se describiría como: Un ser frío, tajante, hiriente, despectivo, prepotente, altivo, que solo pretende oprimir al ciudadano.

Nada más alejado de la realidad, ya que en la esencia misma, el servidor público, antes que nada es un ser humano que atiende a otros seres humanos, en lo que se refiere a sus expectativas sobre un servicio determinado.

Comencemos por la traducción de lo que es un Burócrata.

La palabra BURO, es un galicismo, es decir que proviene del francés, y significa mueble de madera.

La palabra CRATOS, es derivada del griego y se refiere al trabajo.

Por lo que la traducción literal es **“Trabajador de Escritorio (Mueble de madera)”**

¿Qué es entonces un Servidor Público?

El servidor público es un trabajador comprometido, capaz y activo en la transformación y modernización de la Administración Pública, con elevada vocación del deber y de servicio a la comunidad y que cumple con su labor por la satisfacción misma de servir a sus conciudadanos, porque con ello sirve al país

Es evidente que contamos con habilidades y actitudes vitales para la prestación de un servicio de primera. Sabemos cuales son los elementos que hacen que un servicio sea bueno o malo y llegamos a la conclusión de que la forma como nos tratan, es decir, la actitud de quien nos presta el servicio, es lo que deja huella en nosotros y nos lleva a determinar la calidad en el servicio

Bien, ahora cada uno de nosotros contamos con elementos para determinar, cuáles de nuestras actitudes pueden hacer la diferencia en el servicio

**ALGUNAS CARACTERISTICAS DEL BUEN
PRESTADOR DE SERVICIOS**

ESQUEMA DE MODERNIZACIÓN	ESQUEMA ACTUAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo más intenso y cuenta con más tiempo. ▪ Va directo al problema, se concentra en las posibilidades y soluciones. ▪ Contrae un compromiso. ▪ Sabe cuando trabajar duro y cuando abandonar la tarea. ▪ Se siente lo suficientemente fuerte como para ser amistoso. ▪ Escucha ▪ Respeta y reconoce la capacidad de los demás. ▪ Aprende de los demás. ▪ Explica ▪ Se siente responsable más allá de su propio trabajo. ▪ Establece su propia marcha. ▪ Invierte tiempo en mejorar. ▪ No tiene miedo de cometer errores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre está muy ocupado ▪ Le da vuelta al problema y no genera soluciones. ▪ Se compromete sin fundamento ▪ Deja a un lado los asuntos importantes y atiende tareas sin valor agregado. ▪ Pocas veces es amistoso y a veces puede ser bastante tirano. ▪ Espera su turno para hablar (poco comunicativo) ▪ Se concentra en las debilidades de otros. ▪ Se resiste a los demás. ▪ De excusas. ▪ Este no es mi trabajo. ▪ Solo tiene dos velocidades, alta velocidad hacia delante o baja. ▪ Busca la ocasión para evadirse de las críticas ▪ Tiene miedo de cometer errores y del que dirán los demás.

El servidor público hoy debe esforzarse por obtener una buena imagen que le acredite e inspire la confianza de los usuarios de sus servicios.

Como hemos dicho antes, este es un trabajo en el que se tienen que desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Sólo así estaremos en posibilidad de cambiar la imagen que el público tiene del servidor público.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Objetivo: que el participante identifique su comportamiento y encuentre que debe cambiar para saber un servidor bajo el esquema de modernización

Que hacer: Anotar tipos de comportamiento que usted ve a su alrededor.

Esquema de modernización

Servidor Público esquema actual

Hacer una lista de algunos de sus comportamientos bajo el esquema Actual, y por cuales los va a sustituir en base al esquema de Modernización.

Comportamientos que intentaré eliminar:

Comportamientos que intentare adquirir:



La satisfacción del usuario

Este es el concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales (conformidad con especializaciones, idoneidad práctica). La calidad tiene así un significado "caliente", más allá de cifras y tecnicismos. El significado es "caliente" en la medida en que la expresión está incluida la palabra "cliente" y el cliente es siempre un ser humano que como tal, no puede ser reducido a ningún esquema y tiene siempre la última palabra. Dentro de este esquema, la palabra calidad se proyecta hacia el exterior y no es el resultado de visiones "internas" siempre parciales y subjetivas.

Además, con este significado es imposible esconderse detrás de valores técnicos, ya que la última palabra siempre corresponde al cliente. Si éste no queda satisfecho, el seguimiento estricto de cualquier especificación o estándar carece de valor. Lo que cuenta es el grado de satisfacción del cliente.

Hace algunos años, recuerdo que en una tienda de autoservicio comenzó a preguntarle en la caja " Encontró todo lo que buscaba". Al principio los comentarios de los clientes eran bastante agradables, pues sentían que por fin la empresa buscaría su satisfacción. Era un gran paso, sin duda, en la búsqueda de la lealtad de los clientes.

Sin embargo, al pasar de los meses, los comentarios fueron cambiando porque los clientes notaban que la información solicitada no generaba ningún cambio o ninguna mejora en el surtido de los productos que indicaba que necesitaba. Por tal motivo, después de un tiempo el entusiasmo del cliente para manifestar su opinión se fue disipando, y el objetivo de su satisfacción, volvió a perderse de vista para el cliente.

Con sinceridad, pensé que con el pasar de los años, esto cambiaría poco a poco, aunque tristemente nos damos cuenta que no es así todavía.

Hoy, después de varios años, se ha puesto de moda, pedirle a los clientes su opinión respecto del servicio que reciben para conocer su grado de satisfacción: Encuestas telefónicas, personales, cuestionarios a llenar, compradores misteriosos, buzones de quejas y sugerencias, etc. Desafortunadamente, el esfuerzo de muchas organizaciones ha quedado ahí, en medir el índice de satisfacción del cliente, pero no cristalizarlo en su satisfacción verdadera, por lo que la lealtad del cliente sigue sin conseguirse del todo.

La medición de la satisfacción del cliente, es un instrumento para llegar a ella, no un fin, por lo que es un gran error imaginar que con generar las actividades de medición se logra cautivar al cliente.

Por ejemplo: ¿usted considera que podría mejorar su salud con solo un examen médico (medición de su estado de salud), sin acudir a un médico, sin tomarse las medicinas, sin

cuidar una dieta, etc. Es exactamente lo mismo con el cliente, no se mejoran los niveles de servicio solo con medirlos.

En nuestra opinión, la ecuación de la satisfacción del cliente, se conforma de 2 variables, la medición del estado actual (y sus causales) así como la generación de actividades para corregir los errores detectados. Por eso es que la ecuación en nuestro país sigue incompleta, por que la segunda variable sigue sin ser tomada en cuenta por muchas organizaciones o ejecutivos.

Cuando las instituciones desean aumentar la satisfacción de los clientes, y facilitan sus reportes de medición, observemos que no existe una posibilidad de aprovecharlos, porque contienen información sumamente ambigua o demasiado amplia, por lo que se entiende que se encuentran dos problemáticas diferentes:

Conocimiento del cliente interno y externo

Las empresas requieren establecer una estrategia de servicio que logre diferenciarlas en la mente de los clientes.

Si el producto que vende es el servicio, entonces la calidad del producto, es la calidad del servicio que se brinde a los clientes, y todos los esfuerzos tendrían que estar dirigidos a lograr esa calidad, todos sus sistemas, procedimientos y el personal deberán estar orientados a escuchar lo que el cliente desea encontrar y a buscar la forma de proporcionárselo.

El cliente, entonces, tendrá que ser el centro de todo el modelo de empresa, en donde la estrategia de servicio, los sistemas y la gente giren alrededor de él. Este modelo ha sido denominado "triángulo del servicio".

Este "triángulo del servicio" permite que la organización y las personas se enfoquen a la calidad del servicio que se proporciona al Cliente Externo.

Pero de igual manera la organización requiere de un "triángulo de servicio interno" que ayude a las personas a entender la calidad del servicio desde adentro.

El "triángulo del servicio interno" complementa y enriquece el modelo de empresa; en este caso, el centro de la organización son los Empleados como Clientes Internos, apoyados por una cultura de servicio que les permita asumir compromisos personales con la calidad; un estilo de liderazgo que satisfaga sus necesidades como individuos y una organización cuya estructura y funcionamiento apoye y fomente el trabajo en

equipo, en una cadena de Clientes Internos que repercute en la calidad del servicio que se brinda al Cliente Externo.

¿Cómo recibir y atender al público?

Ya en el desarrollo de este curso hemos sentado las bases de qué es lo que quiere recibir en primera instancia un cliente: "Atención a sus expectativas, a sus necesidades"

Por lo tanto, si nosotros, no utilizamos nuestras actitudes para atender al público, será difícil que cambien la idea que se tiene de lo que es un servidor público.



Escuchar la VOZ del cliente significa tener la presteza de saber identificar que es lo que realmente quiere y busca el cliente, y no solo entender lo que yo creo, pienso o quiero.

Se debe ser muy cauteloso en el aspecto de prestar atención, ya que es indispensable que como servidores públicos, sepamos los diversos canales de comunicación que existen.

Elementos para lograr un positivo trato al público

Aprenda a usar la empatía. Según el diccionario de la lengua española, esto significa que es la *"Capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas como propias, mediante un proceso de identificación con el otro"*.

En la Programación Neurolingüística, se le llama Rapport, es la capacidad de sentir, ver y pensar como el otro, pero sin perder mi identidad propia.

Resulta ser un principio de la comunicación humana, es decir, la relación interpersonal que establezco con mis semejantes, a fin de intercambiar satisfactores que cubran mis necesidades y las de otros.

Realmente se puede decir que todos intercambiamos satisfactores, unos son tangibles y otros intangibles.

Es el proceso que tú vives a diario cuando te levantas y eres un ser humano, que al momento de utilizar cualquiera de los servicios que te suministran, como luz, agua o gas, te conviertes en un usuario de esos servicios. Cuando llegas a tu oficina de trabajo, trasciendes de ser un ciudadano, a un servidor público, alguien que ha de atender a otros usuarios de nuestros servicios.

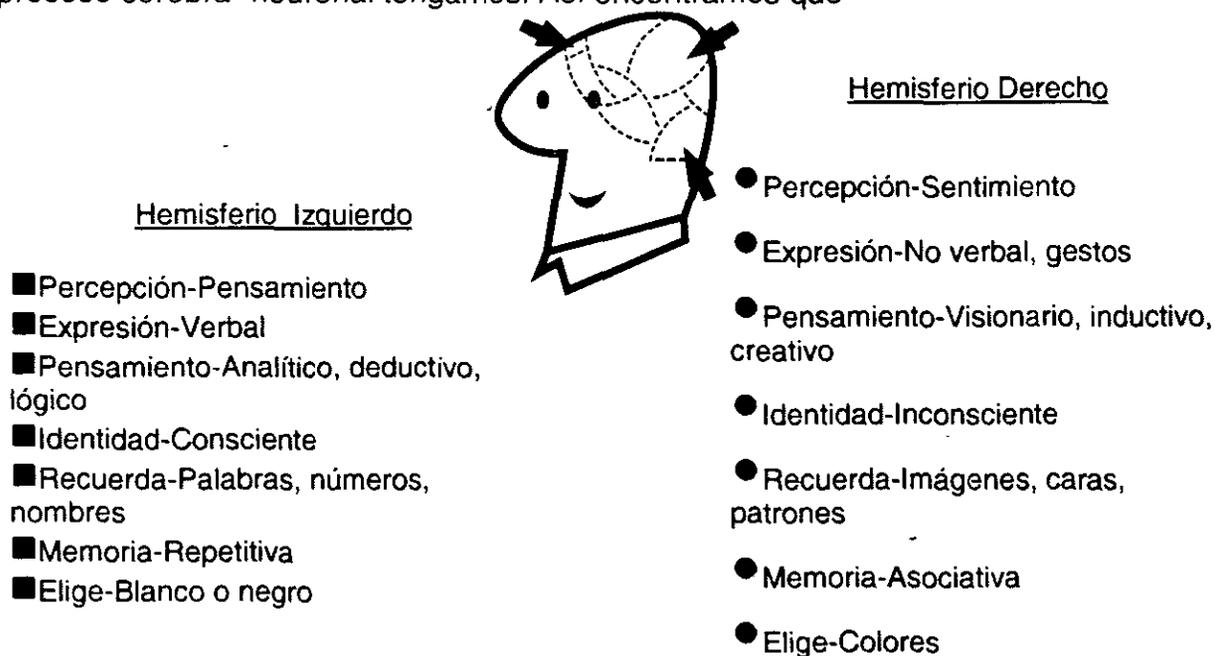
4.- ¿COMO IDENTIFICAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS?

¿Qué son las actitudes?

Las actitudes son las formas y posturas que adoptamos ante los diversos escenarios en que nos desenvolvemos.

Estas son fomentadas por nuestras creencias más arraigadas y ocultas de nuestro ser, a las que denominamos Paradigmas. Estos son conceptos que trae cada individuo desde su formación infantil, pasando por la adolescencia y la etapa adulta. Lo más importante de esto, es que nunca dejamos de intercambiar conceptos, siempre en búsqueda de la felicidad y la estabilidad emocional.

Somos capaces de percibir al mundo de mil y una formas, sobre todo, dependiendo qué proceso cerebra- neuronal tengamos. Así encontramos que



Actitud en las Relaciones Públicas

Las actitudes que nosotros manifestamos, son el resultado de nuestras propias creencias y valores. Son patrones conductuales que damos por ciertos, sin lugar a ninguna duda, y tendemos a descalificación de todos aquellos que no son como nosotros.

En la asertividad, tema que se vio en el primer módulo, recordarás la importancia de aseverar nuestra personalidad, la capacidad de aceptar o negar algo que me guste o no, pero también debemos tener la capacidad de aceptar a los otros, no importa que tan diferentes a nosotros sean.

Entender no significa justificar. Entonces el que nos esforcemos por entender a los usuarios, no significa que siempre se justifique su petición.

Pro-activo

Hace que las cosas sucedan si quiere que algo suceda

-Es activo

Reactivo

Espera a que las cosas sucedan para actuar

Es pasivo

La actitud de los empleados en las oficinas gubernamentales frente al usuario

"Hablé con dos empleados, dos jefes y un director y ellos no tuvieron el más mínimo interés en mi problema

Déjame decirte que fue lo que sucedió

Esta historia se repite cada vez que la recuperación del servicio no sucede y, es la consecuencia de no conocer los seis pasos para manejar una queja o porque éstos simplemente no forman parte del proceso de recuperación de servicio.

Cuando no existe un entendimiento claro de este proceso planeado, los pasos para manejar una queja, simplemente no se van a dar cuando un cliente se está quejando, porque la reacción del empleado es de confusión.

Es muy importante también, que los empleados tengan definida claramente la perspectiva de porque una queja debe ser manejada tan especialmente:

Cuando trates a un cliente molesto, te darás cuenta que generalmente la razón del enojo es muy distinta a la causa de la situación no deseada. Puedes, exitosamente, dejar pasar el enojo y tratar el problema: ya cuando el cliente no está exaltado, porque el escucharlo permite que se calme rápidamente. Es entonces cuando la solución a la situación no deseada da inicio.

A continuación te damos algunas recomendaciones que debes tomar en cuenta cuando manejes una situación no deseada:

- .La velocidad en la recuperación del servicio es crítica Crea sentido de urgencia.
- .Los clientes: todos son diferentes. Una situación no deseada es diferente a otras y los empleados deben estar listos para detectar esta diferencia.
- .Es esencial corregir la situación no deseada, pero mas importante es atender al cliente. Esto significa, que debemos recuperar la confianza del cliente acerca de nosotros.
- .A los clientes no le importa nuestro sistema A ellos no les interesa conocer nuestras reglas; ellos quieren que sus expectativas de servicio sean cumplidas.
- .Darle a el cliente lo que el esperaba la primera vez que tuvo contacto con nosotros algunas veces no resuelve la situación no deseada, y en estos casos es necesario dar algo extra

Estos son algunos de los factores más críticos detrás de la sensibilidad de una situación especial. Algunas veces se involucra conocimiento y en otras ocasiones, habilidades y buen juicio.

Un ejemplo común clave para todas las situaciones especiales, es la importancia de la sinceridad, cuidado y actitud de preocupación hacia el cliente que reporte el problema.

Cuando los empleados conocen y aplican estas claves pueden manejar situaciones especiales con éxito.

Imagen institucional y personal

Calidad.

A lo largo de estas sesiones hemos platicado de la importancia que reviste primero, el que yo me conozca como ser humano, como individuo libre y con capacidad de decidir, actuar y ejercer libremente, siempre que no afecte esto a otros seres.

Hemos planteado diversos escenarios en donde la calidad, visto como un atributo, debe cuidarse al máximo. Pero llegamos a un cuestionamiento que vale mucho que lo analicemos.

¿Qué diablos es la Calidad?

Es el atributo máximo que establece la diferencia entre lo que es bueno y lo que no lo es. Traducido, la Calidad, se tiene, o no se tiene.

No hay puntos intermedios, no hay punto de comparación. Un producto o un servicio que carece de calidad, simplemente no tiene oportunidad de competir en el mercado, es más, su fracaso es algo anunciado.

Cuando acudimos a comprar cualquier producto, simplemente como consumidores buscamos que mis expectativas, (precio, calidad y satisfacción) se vean atendidas, si no es tal el caso, simplemente no regresamos, nunca.

Algo similar sucede en la Administración Pública, nuestra imagen como servidores públicos, es la que representa a la oficina en la que trabajamos, y nuestros patrones de conducta son los que representan a mi casa, ¿Cuál de ellos es menos importante?

Si analizamos con detenimiento, somos el eslabón entre el ciudadano y servicio público, por lo que nos toca hacerlo con excelencia y calidad, ya que esto nos encumbra a nosotros mismos.



La manera efectiva de escuchar

La forma más coherente de saber qué es lo que quiere un cliente o usuario, es escucharlo, ya que solo él sabe lo que realmente quiere.

Si realmente queremos ser efectivos en la forma de escuchar, no intente decirle a su cliente qué es lo que busca o en qué se equivocó. Eso solo lo deja como la descripción que traducimos del servidor público tradicional.

Busque nuevos conceptos en su trato hacia los demás. Sonría y espere a que él o ella le manifiesten sus expectativas.

Si es posible atender su problema o petición, hágalo, pero no los regañe. Si no es posible, explíqueles las causa y fundaméntelas. Esto le ayudará y evitará muchos dolores de cabeza.

Manejo adecuado de las quejas

Como último punto, no olvide que las quejas, no son otra cosa, mas que áreas de oportunidad que están destinadas a ser mejoradas. En realidad, cuando un cliente se queja, difícilmente está pensando en dejarle, sólo quiere que usted le solucione el problema, y si lo hace satisfactorimente, el usuario regresará, ya que ahora tiene la certeza de que usted sí puede resolver sus problemas.

Piénselo un momento, ¿Cómo quiere que se le recuerde? ¿Cómo una persona antisociable que sólo ocupa un lugar par estorbar a los demás, o como alguien que siempre dá soluciones. Recuerde nuestra anécdota al principio de este manual.

Si desarrollamos e incorporamos nuevas estrategias de competencia laboral, seremos auténticos Agentes de cambio, un cambio para bien.

¡ ¡ Felicidades y adelante hacia el éxito...!!



BIBLIOGRAFIA

"ES BUEN NEGOCIO DAR UN BUEN SERVICIO"
DeVrye, Catherine. Editorial Panorama, México 2005

"LA CALIDAD LA AHCEMOS TODOS"
Castañeda, Luis. Ediciones Poder, México 2003

"EMPOWERMENT"
Blanchard, Ken. Grupo Editorial Norma, México, 2006

"GUÍA PRÁCTICA DE ISO 9001:2000 PARA SERVICIOS"
Cianfrani, Charles A. Panorama, México, 2005

"GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES"
Kaufman, Roger. Editorial Trillas, México 2005

"EL PODER DE VEN SER"
DE LA PARRA, Eric. Editorial Panorama, México, 2004

"COMO ADMINISTRAR EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN"
Hussey, D. E., Panorama México 2004