

MANUAL D'ATENCIÓ AL CLIENT I GESTIÓ DE CONFLICTES

INDEX

PRESENTACIÓ	3
INTRODUCCIÓ	5
ELS CLIENTS	7
• L'ATENCIÓ AL CLIENT	7
<i>Fases de l'atenció al client:</i>	<i>8</i>
L'ESTIL DE COMUNICACIÓ	10
• LA COMUNICACIÓ VERBAL	10
• LA COMUNICACIÓ NO VERBAL	13
• LA CAPACITAT D'ESCOLTAR	15
• L'ESTIL ASSERTIU DE COMUNICACIÓ	17
PROTOCOLS DE RELACIÓ	23
• LA COMUNICACIÓ CARA A CARA	23
• PROTOCOLS PER SITUACIONS DIFÍCILS	24
La crítica	24
Dificultats de comprensió del que ens plantegen	27
La denegació	29
Comportaments en cas d'agressivitat	30
El tractament de queixes, suggeriments i reclamacions	31
ANNEX: GLOSSARI	34

PRESENTACIÓ

La millora de la qualitat en l'atenció als usuaris és un repte molt important per a tots els que treballem a l'Administració Pública.

En aquest context, una de les fites principals dels serveis d'atenció ciutadana rau en el fet que la qualitat "relacional" entre l'Administració i els usuaris sigui altament eficaç, aspecte que s'aconsegueix mitjançant una bona informació i comunicació: factors tan importants com la capacitat d'escoltar, les habilitats per oferir consell, la preparació per induir canvis i l'aptitud per donar una orientació encertada, són els que conformen un bon resultat global al servei que es presta. Cal tenir en compte que aquest tipus de serveis no tenen una vessant acadèmica concreta que pugui donar resposta a tots els problemes, que hi ha certes dificultats per "ensenyar" a comunicar-nos amb la ciutadania, a establir una relació positiva i d'ajuda i a encarar situacions difícils.

Cal reconèixer que una comunicació positiva i eficaç amb l'usuari és una competència professional que s'aprèn, i superar la idea que són qualitats innates o habilitats estrictament empàtiques. L'experiència ha demostrat que, si bé les qualitats prèvies ajuden, qualsevol persona pot aprendre i millorar les seves relacions personals mitjançant la formació i les tècniques adequades.

Per tot això, considerem que aquest manual ha de ser una ajuda per poder desenvolupar una atenció de qualitat a l'usuari/a, i una guia d'actuació davant les situacions diverses (algunes amb certa complexitat) proposant uns protocols d'actuació determinats, que evitin haver d'improvisar i que proporcionin la seguretat que s'està actuant correctament.

En concret, aquest manual pretén ajudar a aconseguir els Objectius Específics següents:

- Millorar la qualitat del servei ofert a la ciutadania, epicentre i objecte principal del projecte, com un signe distintiu d'excel·lència del servei.
- Desenvolupar el projecte sota els valors enunciats per l'organització, que en són la senyal d'identitat: equitat, transparència, honestat, respecte....
- Donar eines als professionals per afrontar situacions en què la qualitat percebuda per l'usuari pot ser rebuda com a ineficaç o ineficient.
- Donar suport a situacions extraordinàries que sovint es presenten: fer front a situacions de conductes dissonants, poc respectuoses o d'ansietat per part de l'usuari, etc.

INTRODUCCIÓ

Què passa quan els clients no estan satisfets? Quan les expectatives que genera el producte o servei no es veuen satisfetes, es genera un desajust en la relació comercial que, entre una varietat de factors, respon a certes bases psicològiques i socials:

- La personalitat
- Les experiències (positives i negatives) amb altres marques
- Els comentaris que ha escoltat o les ressenyes que ha llegit sobre nosaltres
- La publicitat a la qual ha estat exposat prèviament

Aquests factors influeixen en les expectatives del client, tant si n'és conscient com si no ho és, doncs poden ser més profundes del que el client és capaç d'articular.

En termes generals podem classificar les expectatives de la manera següent:

- **Imprevistes:** són aquells aspectes que el client desconeix i que depenen de l'empresa, ja que és aquesta l'encarregada de crear aquestes expectatives per tal de generar fidelitat als clients.
- **Esperades:** són els aspectes que el client ha conformat a la seva ment del que espera de nosaltres, i depenen dels factors que esmentem fa un moment.
- **desitjades:** aquestes són les expectatives que van més enllà del que ha considerat el client; és tot allò que us agradaria aconseguir en termes de satisfacció i servei per part de l'empresa.

Quan les expectatives esperades es veuen superades i arriben al nivell del desig que el client ha construït al voltant de la marca, producte o servei podem dir, d'una banda, que l'empresa ha fet la seva feina amb èxit; de l'altra, afegirem que aquest client està camí a convertir-se en un client fidel. Però quan això no passa, i les expectatives del client es veuen defraudades o estan per sota del que esperava i desitjava, aleshores és possible que aquesta persona es converteixi en un client descontent.

Un client descontent és un repte per a l' àrea d'atenció a clients, ja que depèn de la solució del conflicte la possibilitat que aquesta persona obtingui una solució i quedi satisfet.

ELS CLIENTS

El client és la persona que adquireix productes o contracta serveis de professionals o empreses. Podem distingir dos tipus de clients: interns i externs.

CLIENT INTERN:

Els clients interns són els membres de l'empresa que, de manera habitual, treballen com a empleats i reben els resultat d'un procés dut a terme a la mateixa organització.

És important que el client intern tingui una visió global de l'empresa perquè sàpiga quin és el funcionament de totes les àrees. Així coneixerà les dificultats amb què es troben els diferents departaments i comprendrà perquè no poden atendre de manera ràpida les peticions.

CLIENT EXTERN:

Els clients externs són les persones que compren un producte o contracten serveis de les empreses. L'única connexió que tenen amb l'organització és el producte o servei.

El comportament de qualsevol treballador projecta la imatge de l'empresa. Per tant, és important que els empleats siguin conscients del perjudici que pot suposar una mala atenció al client.

● L'ATENCIÓ AL CLIENT

El servei d'atenció al client és el conjunt d'activitats que relacionen el client amb l'empresa per aconseguir la seva satisfacció. Les persones que desenvolupen les funcions d'atenció al client han de tenir molt desenvolupades les capacitats

de comunicació i relacions personals mitjançant l'entrenament en habilitats socials.

Fases de l'atenció al client:

L'atenció al client pot dividir-se en quatre fases:

- 1. Acollida o contacte inicial:** és produïda en el moment de la recepció i l'atenció inicial del client, que ha de percebre que està sent ben atès. Per això, s'han de tenir en compte les qüestions següents:
 - Saludar i somriure al client utilitzant un to de veu amable.
 - Generar un ambient de confiança.
 - Mantenir el contacte visual sense arribar a intimidar als clients que siguin més introvertits.
- 2. Seguiment:** Per recollir la informació necessària, és important observar el client i fer-li veure que s'empatitza amb les seves necessitats.
- 3. Gestió:** una vegada que s'ha identificat la necessitat del client, s'ha de centrar l'atenció en la seva satisfacció. Per això és necessari dedicar el temps necessari a cada persona, duent a terme una gestió eficaç.
- 4. Comiat:** una vegada que s'ha comprovat que les necessitats del client ha estat satisfetes, se li ha de consultar si té algun altre dubte. En cas afirmatiu s'hauria de resoldre; si no, s'ha de realitzar un comiat amable, mirant al client i somrient-li.

LA FIDELITZACIÓ DEL CLIENT

La fidelització del client consisteix a fer que les empreses aconseguixin que els consumidors d'un producte, servei o marca s'hi mantinguin fidels.

Per considerar que s'ha aconseguit **la fidelització dels clients**, s'han de complir els requisits següents:

- **Satisfacció** o actitud positiva davant les variables següents:
 - Cognitives: que el client tingui una informació positiva de l'empresa.
 - Afectives: que el client tingui una motivació positiva pel servei que ofereix l'empresa.
 - Comportamentals: que el client opti per fer servir el servei que oferim.
- Que es **repeteixi l'acció d'utilització del servei al llarg del temps** d'una forma periòdica i estable.

L'ESTIL DE COMUNICACIÓ

La comunicació no ho és tot, però està en tot, perquè tot té algun significat (idea o imatge mental que es forma sobre alguna cosa, per tant, és una interpretació) i significant (Sons o símbols mitjançant els quals expressem aquesta idea o imatge mental). Per això és important tenir cura de les maneres d'expressar, ja que pot produir reforçament d'idees preconcebudes, estereotips, o pot descobrir realitats i es transformadora en un sentit constructiu que motiva l'empatia i l'actitud envers la conversa o el diàleg.

En una situació conflictiva, la comunicació serveix per traçar ponts que aproximi les postures, aparentment irreconciliables, i pren forma de mediació i de negociació, segons el cas.

● La comunicació verbal

La definició mateixa del servei el basa en un model molt centrat en el contacte cara a cara i directe basat en la comunicació verbal.

Tenint en compte aquest aspecte, les característiques principals de la comunicació verbal que han de regir en la prestació d'aquest servei són les següents:

CARACTERÍSTIQUES PRINCIPALS DE LA COMUNICACIÓ VERBAL

- Adopció d'un llenguatge clar i emprar una expressió clara i concisa.
- Aclarir els punts més confusos i aquelles paraules que resulten més alienes als no iniciats.

- Participar activament en l'elaboració del missatge i prestar el màxim d'atenció a la recepció del missatge.
- Totes les persones que participin en la conversa (en el cas que hi participi més d'un ciutadà/na) han de comprendre tots els missatges expressats. El discurs ha de poder adaptar-se al nivell cultural de qualsevol oïdor. Posar-se en el lloc de l'altre en tot moment.
- Mostrar interès pel tema que se'ns exposa i per resoldre els dubtes que es puguin plantejar.
- S'ha de tenir cura dels components paraverbals, com el volum de la veu i l'entonació, que haurà de ser amb amabilitat i cortesia.
- Fluïdesa i velocitat: La velocitat de locució no ha de ser tan ràpida com per resultar intel·ligible al receptor. Tampoc serà molt lenta, ja que denota inseguretats i poca convicció.
- Claredat: La pronunciació i vocalització serà clara i comprensible.

La comunicació verbal és un gran instrument de transmissió d'informació i genera entre emissor i receptor moltes possibilitats d'interacció, vincle emocional, aprenentatge recíproc entre les parts, etc., que demostren la seva màxima utilitat en processos d'informació, amb un gran grau de sensibilitat. No obstant això, a vegades en aquest marc de comunicació es donen situacions positives i negatives, derivades de l'ús d'expressions, gestos, frases fetes concretes, etc.

És per això que part de la feina de l'informador/a recau en el fet de potenciar tots els aspectes que reforcen un vincle positiu empàticament i són factors facilitadors amb els usuaris i usuàries, a la vegada que cal defugir de paraules i

formes que poden connotar o ser interpretades com a menyspreu, rebuig, disconformitat amb la interlocució o desgrat.

ELEMENTS POSITIVS QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓ:

- Parlar en plural, fent notar que l'informador/a o la institució tenen veu, criteri i vocació de col·laborar.
- Explicacions raonades i justificades del perquè de les coses, en llenguatge proper i planer. Fonamentar les decisions, suggeriments, recomanacions.
- Manifestar interès i voluntat d'entendre el que es planteja, i demostrar amb girs expressius que entenem el seu problema.
- Demanar les coses amb si us plau i expressar agraïment; parlar en positiu.
- Demostrar acord parcial amb crítiques o observacions quan veiem que la posició és molt agressiva, ofuscada o simplement bloquejada en una opinió que no permet avançar en la conversa.
- Utilització de verbs en conjugació condicional i subjuntiva per treure pes i contundència a afirmacions, especialment quan l'usuari/a expressa diferència o negació o dilació.

ASPECTES QUE CAL DEFUGIR EN LA COMUNICACIÓ:

- Qualsevol mena de desqualificació respecte al que es diu.
- Dirigir-se expressant a acusacions, amenaces o exigències de compromisos que no es corresponen; a actituds de menyspreu, sarcasme o ironia, o generalitzacions del problema singular.
- Comentaris fora de lloc relatius a l'origen, sexe o raça.
- Aplicació d'estereotips i etiquetatge en comportaments personals...

Avui dia ningú dubta de la importància de la comunicació no verbal en els processos d'interacció personal. És molt important no només el que es diu sinó com es diu, i tot el que acompanya aquest procés: mirada, rictus,

● La comunicació no verbal

postura, gestos, etc. En la construcció d'una relació empàtica i assertiva aquests factors poden ser claus.

FACTORS MÉS IMPORTANTS DE LA COMUNICACIÓ NO VERBAL:

Mirada: és fonamental en la comunicació interpersonal. La mirada directa als ulls de l'interlocutor, tant quan s'escolta com quan es parla, és un signe de gran habilitat social i de comunicació. La pèrdua d'atenció en la conversació pot significar que l'usuari suposo pèrdua d'interès, desconfiança, inseguretat, etc. A més, el fet de mirar a la cara quan algú parla és senyal d'atenció.

Expressió facial: és el principal aparador de l'expressió d'emocions i reflex directe de la comunicació no verbal i és molt important per donar consistència al missatge que s'està intentant comunicar.

Postura corporal: les postures expressen sempre actitud i emocions. No només sobre l'informador si no sobre l'informat també. És important que amb la inclinació cap endavant es demostrï un interès per la persona que s'atén i també una atenció més concentrada. Per exemple:

Imitar, de forma conscient, les postures corporals de la resta de persones indica que estàs d'acord amb el que diu.

El canvi de postura freqüent indica tensió interna.

Inclinar-se cap endavant quan es parla expressa una actitud més positiva que quan és fa cap endarrere.

Els moviments de cap aprovatoris indiquen afiliació i solidaritat.

Gestos: els gestos amb les mans i la cara poden ser un important mitjà per transmetre simpatia o antipatia, malgrat les paraules vagin en un altre sentit. Per tant, s'ha de tenir cura amb els gestos, ja que són un bon espai per expressar sinceritat, franquesa, èmfasi i contundència, reforçant la seguretat del missatge que s'hagi de transmetre. Per exemple:

- Creuar les mans expressa una actitud defensiva, negativa o nerviosa.
- Acaronar-se la barbeta o prémer-se l'envà nasal demostra interès o atenció.
- Obrir les mans és símptoma de sinceritat i tancar-les indica tensió.

Moviment de les cames i peus: molta gent expressa incomoditat amb el moviment continu de cames i peus, com a senyal de voler finalitzar la trobada, o simple inquietud per la conversa. Per tant, és important controlar aquest aspecte per tal d'evitar interpretacions equivocades.

Proximitat: és molt important mantenir-la sense passar un cert límit, que provocaria una situació confusa i no desitjada. És important trobar el terme just per tal d'evitar actituds equivocades, resistents o negatives.

Ús de tons i volums en la veu: el to, el volum, la fluïdesa, la celeritat en la parla, etc. S'ha de tenir cura de tots els aspectes presents en la comunicació oral per tal d'evitar que puguin alterar el contingut i l'eficàcia de la informació que es presti. S'han d'evitar repeticions, pauses pronunciades innecessàries, poca claredat, balbuceig, un accent molt marcat que provoqui poc enteniment, acceleració, etc.

Retroalimentació: quan es parla, arriba un punt en què es necessita saber si els que escolten comprenen el que es diu, si hi estan d'acord, si els desagrada, etc. Podem catalogar en tres els tipus de retroalimentació: Retroalimentació d'atenció: mirant més del 50% del temps, distància apropiada, postura correcta, assentint amb el cap, emetent afirmacions verbals...

Retroalimentació d'enteniment i assertiva: consisteix a projectar el significat del contingut de què es parla. És vista com a empàtica i reforçant. Expressant sorpresa, diversió, gust, etc., Tant a nivell verbal com no verbal.

La comunicació és un element bàsic de la interacció interpersonal. És molt important tenir present que, si bé la comunicació oral és primordial, les formes d'expressió, la manera en què diem les coses, els girs i tons de veu, la posició personal empàtica i fins i tot la nostra actitud corporal, són elements claus del procés de comunicació.

● La capacitat d'escoltar

Així doncs, les nostres accions es converteixen en missatges en algun sentit per als usuaris. És primordial entendre que estem permanentment emetent missatges, que aquests tenen naturalesa diversa, que no només compta el que es diu sinó també quan, de quina manera, en quin context, etc. i actuar en conseqüència, ja que les persones usuàries ho interpreten en un context diferent al de l'emissor del missatge.

En aquest sentit, la capacitat d'escoltar és un element essencial del procés de comunicació i, per tant, de l'atenció al públic: entenem que sentir-se escoltat vol dir sentir-se comprès, que entenem el que ens diuen, que podem comprendre les seves emocions i sentiments, i que percebem que,

d'alguna manera, ens posem en la seva pell i ens fem en part càrrec de la problemàtica que presenten.

ALGUNES IDEES CENTRALS D'AQUEST PROCÉS SÓN:

La comunicació és constant en el servei, ja sigui en la informació que s'ofereix com en les paraules, infografia, sensacions auditives o simple ordenació visual de l'espai. Atesa la complexitat del tema, podem entendre la necessitat de planificar adequadament la comunicació institucional, organitzacional, grupal i individual, per assegurar la seva eficàcia.

En la majoria dels casos, els problemes de comunicació es deuen a dèficits de l'emissor. Cal recordar que en els serveis d'informació la veritat (no de la informació donada sinó del que ha passat en la relació informant– informat) no és el que diu l'emissor, sinó el que percep la persona usuària.

És molt important tenir present la diversitat de les persones usuàries i la naturalesa de les persones que es venen a informar.

Cal evitar explicacions sofisticades, legalistes, amb masses consideracions tècniques o excessivament aplicades en llenguatge de l'administració. Al contrari, hem de pensar en explicacions properes, senzilles, curtes, concises, no evasives, directes i de comprensió ràpida, ordenades i que motivin conductes posteriors.

Cal treballar de manera especial la comunicació no verbal, ja que és una font constant de creació d'opinió i valor per part de l'interlocutor que tenim davant. També és fonamental tenir present que “ser amable és rendible, eficaç i amb resultats immediats” i supera qualsevol situació

imposada o no natural que operaria en sentit contrari, com a signe de superioritat o supèrbia. Aquesta posició és especialment útil en els moments que cal denegar una petició o reorientar-la.

LES NORMES BÀSIQUES D'APLICACIÓ D'UNA ESCOLTA ACTIVA HAN DE SER:

- Deixar parlar, per oferir un clima d'autèntica llibertat d'expressió i opinió.
- Donar confiança al ciutadà/na.
- Ser empàtic/a i denotar enteniment emocional, però distància professional. Crear un marc que respiri paciència, sense distorsions ni interrupcions constants, etc.
- Preguntar per provocar l'ampliació de conceptes i la visió dels problemes, però conduir la conversa de tal manera que les nostres preguntes no s'interpretin com a interrupcions.
- Resumir més d'una vegada el contingut de la conversa per tal de centrar el fil conductor.
- Fugir de les rèpliques a les experiències dolentes o enfadades.
- No cridar l'atenció.

Els estils de comunicació poden tenir diverses maneres de materialitzar-se: poden ser passius, formalistes, agressius, apàtics, motivadors, animadors, etc. Però cal prestar especial atenció al que es considera el model més eficaç en els processos de comunicació: **el model assertiu**.

● **L'estil assertiu de comunicació**

Entenem per estil assertiu de comunicació el mecanisme d'interacció que fa que les persones, informant i informat, tinguin percepció i convenciment que

exposen els seus punts de vista alhora que tenen en compte el de l'altre; se situen en el lloc de l'altre i transmeten aquesta capacitat empàtica; entenen que la comunicació és cosa de dos i realitzen els seus plantejaments des d'una posició oberta i flexible; les persones són respectades, tractades amb honestat, amb fermesa, es valoren positivament i consideren justa la solució oferta, tot i que no sigui satisfactòria per al ciutadà/ana.

PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DE LA COMUNICACIÓ ASSERTIVA:

- Tenir la capacitat d'exposar coherentment, amb fermesa, de manera sincera i sense tecnicismes innecessaris els nostres punts de vista, i oferir, així, la sensació i certesa que es tenen en compte els punts de vista de la persona demandant d'informació. És necessari donar opció de participació considerant els criteris que poguessin tenir sobre el tema.
- Tenir capacitat per transmetre empatia i cordialitat en la relació i el tracte, des d'una posició flexible, oberta, atenta i cortès.
- Mantenir posicions fermes, si cal, que denotin criteri i opinió construïda i coherent, i evitar per tots els mitjans transmetre a la persona usuària la idea que s'està actuant de manera arbitrària, sinó que sempre s'actua de manera racional, positiva, constructiva i amb idees i propostes madurades i amb garantia de resultat.
- Demostrar confiança en el que fem i com ho fem, que tenim molt ferma la nostra autoestima i que respectem i considerem la dels altres. Evitar criticar la institució i els companys i evitar per tots els mitjans criticar les persones usuàries, així com altres usuaris, malgrat que sigui útil a títol d'exemple il·lustratiu.

- Tenir una actitud corporal que denoti atenció i respecte: mirada sostinguda, relaxació facial, tracte afable amb la distància justa i necessària per clarificar les dues posicions.

ES PODEN APLICAR INTENCIONADAMENT ALGUNES TÈCNiques ASSERTIVES:

Tècnica del “disc ratllat”: Repetir un missatge fins a comprovar que s’ha entès i acceptat. És útil quan l’altra persona no vol acceptar la solució o alternativa que se li planteja i no n’hi ha cap altra. És important no sortir del tema i no entrar en els possibles atacs personals o desqualificacions, i recordar que també es pot exercir el dret a negar alguna informació si cal: *“Comprenem la seva molèstia d’haver d’esperar, però no és possible resoldre la seva consulta ara. Cal que esperi uns dies fins que tinguem aquestes dades...”*)

Quan la posició de l’usuari continua essent extrema, cal reforçar-nos amb aportacions com:

“Cada vegada que vostè diu que en un altre servei això no passa, sentim que és poc comprensiu amb nosaltres, perquè estem fent tot el que podem. Ens agradaria que també valorés una mica més tot el que hem aconseguit fins aquí...”

Tècnica del “banc de boira”: S’utilitza en situacions d’agressivitat, quan l’altra persona està tan enfadada que no vol ni sentir els arguments que se li exposen. En aquest context cal despertar l’interès inesperadament per un altre tema o acceptar parcialment les crítiques de l’usuari/a, per tal de fer baixar la guàrdia i poder reemprendre una altra via de diàleg amb els nostres arguments raons

“És veritat que li hauríem d’haver dit abans, però...”

“És cert que, tal com vostè assenyala, en les últimes setmanes el telèfon no para de sonar, però...”

Esvair dubtes sobre opinions contradictòries: És útil per evitar malentesos i aclarir expectatives dels usuaris respecte al que han fet o no. És important per diluir les resistències a acceptar informacions si l'usuari/a considera que se l'ha informat d'un altre supòsit. S'ha de ser taxatiu i no deixar marge de dubtes respecte al contingut de la informació.

“Ens ha dit que prefereix anar a Serveis Socials per parlar de la plaça, però ha vingut aquí amb el mateix propòsit. M'agradaria aclarir-ho.”

Aquesta tècnica es pot reforçar amb expressions de si és agradable o desagradable per a nosaltres, i d'aquesta manera es personalitza el missatge i adquireix més força.

“Ens agradaria que pensés vostè en el que li he comentat.”

“No m'agrada que digui que tot està malament. Estem intentant ajudar-lo. No sempre surten les coses com volem.”

expressió de sentiments adversos i negatius: Cal expressar a vegades el que sentim, sense perdre la compostura, el respecte, la sensació de tolerància i la cortesia. Cal dir quan ens sentim maltractats per les persones usuàries, o quan dissentim severament i pensem que cal expressar-ho al ciutadà.

ALTRES ELEMENTS EN L'ASSERTIVITAT QUE REFORCEN EL NOSTRE PAPER:

- Parlar en positiu: Té més capacitat de convicció i de motivació que parlar en negatiu.

“Cal que arribi més d'hora a les reunions amb...” en lloc de “Cal que no arribi tan tard”

- Empatitzar: D'aquesta manera fem veure a l'altra persona que entenem el seu problema i que, per tant, la solució que li oferim té en compte les seves circumstàncies.
"Comprenem que estigui molest pel que ha succeït."
- Demandar en forma de pregunta:
"Em pot donar les seves dades, si us plau?"
- Mostrar-se parcialment d'acord amb els arguments de l'altra persona: Aquesta és una tècnica molt útil quan la persona amb qui parlem està enfadada o no ens vol entendre.
"Estic d'acord amb vostè en el fet que els tràmits són lents, té raó. No obstant això, no està a les nostres mans poder avançar..."
"És cert que hi ha moltes persones i que haurà d'esperar un estona. No obstant això, li agrairia que compregui que fem tot el possible per evitar que l'espera sigui molt llarga. "
- Utilitzar el condicional: Aquesta fórmula converteix una imposició en un suggeriment.
"Hauria de realitzar tots els passos que li suggereixen al Centre Social / l'escola/ Centre de Salut..."
- Ús de paraules comodí: Hi ha una sèrie de paraules "comodí" que poden ser utilitzades quan es presti l'ocasió per referir-nos als serveis i prestacions de serveis públics per donar seguretat, tranquil·litat, confiança i credibilitat als nostres serveis:
"Seguretat", "eficaç", "prestigi", "analitzat", "estudiat", "consultat amb els experts/professionals", "personalitzat", "cal fer", "nou", "rapidesa",

“qualitat”, “benefici”, “oportunitat”, “accés”, “igualtat”, “just”, “dret”, “responsabilitat”...

EXEMPLES D'EXPRESSIONS QUE S'HAN D'EVITAR:

- Negacions rotundes: *“No, és impossible”*
- Matisos que denoten contundència innecessària: *“No, això en absolut”*
Frases de farciment: *“Eventualment”, “tingui paciència”*
- Personalitzacions innecessàries: *“Està equivocat”*
- Els tecnicismes: *“Li faran una EPR”*
- Expressions que denoten inseguretat: *“No sé si podrem”*
- Menyspreu o subestimació: *“Sempre s'està queixant”, “Tots en aquest servei ja el coneixen...”*

PROTOCOLS DE RELACIÓ

Els protocols de relació constitueixen les guies generals d'actuació per millorar la qualitat de la comunicació entre els professionals de la informació i les persones usuàries dels serveis en condicions normals.

Establirem categories per tipologia:

3.1. Comunicació cara a cara

3.2 Protocols per a situacions difícils

- a) La crítica
- b) Dificultats de comprensió del que ens plantegen c) La denegació
- d) Comportament en cas d'agressivitat e) La demora en la prestació del servei.

- **La comunicació cara a cara**

Ja hem parlat prèviament en el significat i la importància de l'entrevista cara a cara. A continuació descriurem el protocol de relació recomanat:

1) Presentació: saludar, identificar-se i formular la pregunta de motiu de la demanda. Així l'usuari/a sap amb qui parla i l'informador/a coneix el que espera de la seva visita.

2) Cal provocar que l'interlocutor parli sense limitacions, sincerament, sense voltes, amb opinió i percepció del seu problema. No tallar l'usuari/a sota cap aspecte, si la seva intervenció és correcta, per tal que expressi continguts i emocions de manera ràpida i li doni seguretat per continuar l'entrevista sense bloquejar-lo.

3) Mirar als ulls i escoltar amb interès i de manera activa, i mostrar interès al llarg de l'entrevista i voluntat a oferir solucions.

4) Abans de començar a donar resposta o orientacions, cal ordenar les pròpies idees amb la informació que ja disposem. Evitar tecnicismes innecessaris, anar al gra i cercar explicacions curtes i simples. Fugir de barrejar temes quan afecten més d'un servei, anar a poc a poc i tema a tema.

5) Introduir ràpidament en la conversa informació que pugui focalitzar l'entrevista cap a la solució del tema, i fugir si és possible de la història d'experiències no positives que han precedit aquesta visita.

6) Garantir el llenguatge i comprensió efectiva mitjançant preguntes constants sobre els avenços en l'entrevista, especialment amb persones que puguin dominar precàriament els idiomes d'informació més habituals. Repetir al llarg de l'entrevista les idees més importants que cal comunicar

7) Intentar que la decisió sigui participada per part de l'usuari i que el que es recomana té consens i acceptació. Tancar l'entrevista amb una síntesi. Preguntar si s'ha entès tot el que s'ha explicat i si encara queden dubtes. Deixar clars els passos a seguir, on s'ha de dirigir, amb quina persona pot posar-se en contacte, etc.

8) Acomiadar-se amb simpatia i correcció

● Protocols per situacions difícils

La crítica

A vegades, les persones usuàries realitzen crítiques contra el servei o contra la nostra persona. Algunes vegades les crítiques són certes, d'altres no. En

qualsevol cas, cal respondre-les sempre, siguin quines siguin les circumstàncies, de diverses maneres:

Si la crítica que es realitza és certa:

- Si nosaltres no som responsables de l'error o del problema, cal mantenir la calma, acceptar la situació, oferir disculpes i explicar que assumirem la solució, **sense carregar contra la institució, els companys de feina o altres serveis**, però tampoc defensant-la, ja que l'usuari/a necessita solucions al problema i no argumentacions.
- Per això, **cal escoltar activament, sostenint la mirada**, fins a comprendre bé el problema plantejat, sense interrompre, malgrat saber que l'usuari no està ben encaminat, ja que perdríem credibilitat donant pas a sensació de perjudici.
- **No s'ha de negociar** ni acceptar peticions excessives com a forma de reparació. Sempre s'acomiadarà amb un agraïment per la col·laboració.

EXEMPLES DE PROTOCOLS A SEGUIR EN CAS DE CRÍTiques:

- Resumir el contingut de la crítica:
“Vegem si me n'he assabentat bé: el problema que vostè m'explica és que ...”
- Demana opinió:
“I vostè què suggereix que fem? “
¿Com pensa vostè que podríem resoldre aquest problema?”
- Oferir una possible solució o explicació al problema, utilitzant una fórmula assertiva per fer-ho:
“Sentim que hagi hagut d'esperar”
“Sentim que s'hagi produït aquest problema. No sol passar, i de tota manera seguim buscant”

- Si l'usuari no vol acceptar la solució o explicació, cal utilitzar la tècnica del disc ratllat: repetir el missatge sense alterar-se, sense respondre als possibles atacs personals ni a la irritació de la persona, i sense canviar de tema.

“Entenc tot el trastorn que això provoca i en efecte ho sentim. No obstant això, l'únic que podem fer és intentar reconstruir les dades més importants de la seva història amb la seva ajuda. “

“Si està en la nostra mà, prendrem mesures perquè no torni a passar”.

- Si és responsabilitat nostra cal assumir l'error, i com més aviat ho fem, menys temps donarem a la persona que ens critica per seguir insistint: *“Té raó, li he indicat malament. Ho sento molt.”*

- Intentar compensar d'alguna manera, però negar-nos a peticions excessives com a forma de reparació.

“Trucaré personalment aquest departament. Espero que ara no hi hagi cap problema. Sento molt el que ha passat. Moltes gràcies per la seva col·laboració”

- I, sobretot, no respondre als atacs personals.

Si la crítica no és certa:

- Cal utilitzar la **tècnica del disc ratllat**, utilitzar explicacions breus i repetitives, sense respondre als atacs personals o altres crítiques.
- Cal intentar **tallar ràpidament**, oferint alguna possible solució o alternativa. Cal acomiadar-se i agrair la col·laboració.

Cal escoltar activament fins a comprendre bé del problema plantejat:

“Entenem que vostè ho vegi d'aquesta manera, però nosaltres no ho veiem així. (cal explicar breument el tema).”

Dificultats de comprensió del que ens plantegen

Es pot donar el cas que **no arribem a entendre el que la persona usuària expressa**. Aleshores hem de demanar a l'usuari/a amb tota naturalitat que repeteixi els seus missatges.

Cal treballar per:

- Evitar que la persona se senti incapacitada per expressar-se. Responsabilitzar aquesta manca de comprensió a la nostra pròpia escolta.
- Resumir amb les nostres paraules el que hem entès i plantejar després els nostres dubtes.
- Demanar un exemple del que s'està preguntant.
- Un altre possible escenari és aquell en que l'usuari/a no escolta o no comprèn el missatge que estem donant (si més no, nosaltres percebem això). En aquests casos és important que la persona no se senti malament. Cal que ens tornem a explicar per aclarir la situació i deixar clar que és pel “nostre bé” i evitar així demostrar una suposada superioritat. Hem de recordar que això es donarà molt en casos de dificultats de comprensió idiomàtica, de complexitat de l'explicació o simplement (i a vegades sumant aquesta situació prèvia) amb casos d'usuaris tímids, retrets i cohibits, que poden expressar conductes de fugida, ocultació i vergonya. Per contra, les persones que presenten comportaments més agressius, ho faran ofesos i culpant els altres de la seva falta d'expressió.
- Cal, com sempre, tenir present que en el procés de comunicació la veritat no és el que diu l'emissor sinó el que entén el receptor. Per actuar cal:

- ✓ Observar si el problema és d'audició i, en aquest cas, repetir la mateixa informació vocalitzant més i elevant el to de veu.
- ✓ Posar exemples que aclareixin la idea principal.
- ✓ Simplificar el missatge, aclarir una idea i, quan es compregui, passar a la següent.
- ✓ Evitar tecnicismes i paraules de difícil comprensió.
- ✓ Demanar a l'usuari/a que ens manifesti el que ha comprès i preguntar.

COM RESPONDRE QUAN NO ENTENEM L'USUARI O QUAN PERCEBEM QUE NO ENS ENTENEN:

Ens referim a situacions en les quals no arribem a sentir el que expressa l'usuari **no compremem el significat en la seva totalitat**. En ambdós casos és convenient demanar a l'usuari amb tota naturalitat que repeteixi els seus missatges.

“Disculpi però no ho he entès, pot repetir...?”

“Entenc que el que vostè planteja és... però, el que no entenc és ...”

“Segueixo sense comprendre-ho gaire bé, me'n podria posar un exemple?”

En el cas que percebem que no ens entenen, és molt important no posar-ho en evidència i comprovar quin és el motiu pel qual tenim aquest problema i recordar una llei fonamental: **en el procés de comunicació la veritat no és el que diu l'emissor sinó el que entén el receptor**. El desconeixement d'aquesta llei acostuma a ser l'origen de totes les dificultats de comunicació. És, doncs, molt important tenir present que cal esbrinar si s'entén el que expliquem:

“¿M'explico?”

“He d'aclarir aquesta idea?” “Vull dir que ...”

La denegació

Moltes vegades, és part de la tasca dir simplement “no” a una petició. En aquests casos cal:

- Demostrar **una actitud i predisposició positiva**, explicant que no és possible accedir a la seva petició.
- **Escoltar activament**, personalitzant la relació i identificant-nos perquè la persona tingui un referent, i acabi amb la sensació que hem l'entès però no podem acceptar la sol·licitud que demana.
- Assegurar-nos que **deneguem amb exactitud** la demanda formulada, i que no es pot deure a una mala interpretació nostra, **fomentant la denegació** de la manera més precisa i argumentada.
- **Escoltar les rèpliques** i, si fos possible una alternativa, accedir-hi. Si no és possible, o si no s'accepta, cal utilitzar la tècnica del disc ratllat: repetir el missatge fins que s'entengui i accepti.
- Estar preparats per a la seva **reacció** emocional, mostrant comprensió davant seu, i deixar parlar, però sense respondre als possibles atacs personals ni a les possibles crítiques.
- Intentar **buscar alternatives**, especialment donant informació adequada, sense crear falses expectatives que afavoreixin conflictes posteriors. Si es dilata l'oferta per més endavant en el temps, cal tenir consciència de la necessitat de complir el compromís.

COM DIR “NO”:

Si bé l'actitud ha de ser sempre positiva, a vegades el “no” és part important de la feina d'informació. No obstant això, abans de dir “no”, cal precisar exactament el que ens demanen:

“El que vostè està plantejant exactament és que ...?”

Una vegada aclarit, **cal explicar clarament el perquè de la nostra negativa:**

“Entenem que això sigui un problema per a vostè, però no podem facilitar aquesta cita o no podem confirmar-li aquesta petició o l’agenda està tancada, o... Avui no podem resoldre aquest tema, ho sentim molt.”

En aquests casos cal estar preparats per a la seva reacció emocional, mostrant comprensió davant seu.

Comportaments en cas d’agressivitat

En els casos de persones en situació d’agressivitat no hi ha més conductes possibles que models assertius perquè el seu enuig comenci a disminuir i es pugui mantenir una conversa normal.

Cal, en aquests casos, demostrar seguretat i fermesa, i no posar-se mai a l’altura de la persona agressiva. Si bé no hem d’intentar frenar l’agressivitat amb una actitud violenta o reptadora, sí s’ha de demanar correcció, especialment quan interfereix en un ambient general d’informació.

POSSIBLES PAUTES EN CAS D’AGRESSIVITAT:

- Demostrar a la persona que entenem el seu enuig, esperar que disminueixi la irritació i evitar parlar fins que la persona es comenci a tranquil·litzar. Fins que no tinguem prou informació de l’usuari/a, no hem de creure que sabem quin és el problema i la solució.
- Escoltar activament i de manera assertiva: mantenir la mirada, assentir, resumir, preguntar i repetir la seva queixa o problema

- Utilitzar la tècnica assertiva del “banc de boira”: mostrar-se d'acord parcialment amb els arguments de l'altre.
- Mantenir un to de veu pacient, respectuós i calmat i, fins i tot, davant els crits o tons elevats, abaixar la veu i mantenir sempre una actitud assertiva. Mantenir una posició corporal ferma, ni prepotent ni insegura, i reforçar-se en la mirada com a senyal de seguretat.
- Quan disminueixi una mica la irritació, cal convidar a la persona a seguir parlant en una zona més privada, si existeix, i, si és possible, asseguts còmodament.
- Una vegada que la persona s'ha calmat i s'han ofert possibles alternatives o solucions, abans d'acomiarar-nos, cal expressar els nostres sentiments en relació amb el que ha passat. Demanar-li que en una altra ocasió no es manifesti d'aquesta manera ja que no és necessari aquest comportament per ser atès amb interès i respecte.
- Si creiem que la situació està descontrolada o no aconseguim que la persona es calmi, cal demanar ajuda.

El tractament de queixes, suggeriments i reclamacions

Hi ha una dita comuna en el camp de la “qualitat” que diu que una queixa és una oportunitat de millora. És per això que quan una persona usuària insatisfeta s'adreça a nosaltres per fer una reclamació, està en realitat fent una aportació positiva al sistema, ja que ens permet identificar problemes i fer propostes de millora d'un servei.

PRINCIPIS QUE HAURAN DE REGIR LA CONDUCTA DE L'INFORMADOR/A:

- Rebrem amb amabilitat i **transmetrem confiança** i seguretat, fent saber a l'usuari/a que està en bones mans, que desitgem ajudar-lo i sabem com fer-ho.
- Actuarem de la manera més immediata possible per resoldre l'inconvenient. Si la solució no està a l'abast, el problema haurà de transferir-se a qui correspongui resoldre'l. Donarem la imatge que **s'actuarà immediatament i que algú es farà càrrec del problema**.
- **Reconeixerem els errors** i/o problemes interns de l'organització. Deixarem que la persona s'expressi i escoltarem de manera respectuosa la reclamació o queixa.
- Reconeixerem i **acceptarem els sentiments que manifesta** (enuig, frustració, desil·lusió, etc.), i mostrarem amabilitat i tranquil·litat, encara que l'usuari es mostri amb un to agressiu, sempre dins dels límits tolerables.
- **Agraïrem** expressament a l'usuari el fet d'acostar-se a presentar el problema. Realitzarem preguntes obertes i tancades per recopilar informació, per tal de conèixer i delimitar el problema.
- Confirmarem i verificarem amb l'usuari que hem comprès el motiu de la seva reclamació. Per això en **resumirem** el contingut i situarem, així, la gravetat de l'assumpte en la seva mesura justa.
- **Demanarem disculpes de manera assertiva**. Si hi ha una veritable explicació (no una justificació), hem d'oferir-la. Explicarem minuciosament les accions que es prendran per corregir el problema i la seva repercussió en la situació plantejada per l'usuari.

- Comunicarem que s'intentarà que el problema no succeeixi més.
- Intentarem disminuir el descontentament del ciutadà i negociarem en cas de no trobar consens.

EN EL CAS ESPECÍFIC D'ERRORS, ENS PLANTEJAREM:

- El **reconeixement de l'error** (encara que no sigui culpa nostra), amb calma i seguretat.
- **L'anticipació a l'usuari**, sense esperar que se n'adoni de l'error.
- **Escoltar atentament i activament**, evitant provocacions i atacs.
- **L'adopció d'una actitud professional i competent**, sense perdre la tranquil·litat ni parlar des d'una posició de superioritat.
- **Demanar disculpes per l'error** i explicar que s'evitarà en un futur. Si és possible, demostrarem la voluntat d'oferir a l'usuari una compensació justa.

ANNEX: GLOSSARI

ACCESSIBILITAT: Facilitat d'entrar en contacte amb el servei o els professionals, facilitat d'accés físic i telefònic. És un component de la qualitat dels serveis públics d'atenció directa als usuaris. Inclou aspectes com l'horari i els temps d'espera.

ATENCIÓ PERSONALITZADA: Consisteix en una manera d'atenció en què cada persona és atesa de manera singular i individualitzada, en funció de les seves característiques i els problemes personals.

ASSERTIVITAT: Estil de comunicació que empren aquelles persones capaces d'exposar els seus punts de vista de manera flexible, oberta, amable i considerat amb les opinions dels altres, mostrant empatia i capacitat negociadora.

COMPETÈNCIA: Capacitat i aptitud per realitzar una tasca o exercir unes funcions de manera correcta i adequada. És un component de la qualitat dels serveis d'atenció als ciutadans.

CONFIDENCIALITAT: És una característica de la relació professional-usuari que assegura la intimitat i el secret de la informació que es genera en el procés d'informació i assessorament.

EMPATIA: És la capacitat de posar-nos en el lloc de l'altra persona i transmetre-ho, perquè sàpiga que comprenem la seva situació. És un dels trets dels professionals més valorats pels usuaris dels serveis públics.

EXPECTATIVES: Es refereix a allò que els usuaris esperen. Les expectatives es conformen a través de les experiències prèvies o del coneixement de les experiències d'altres persones, i també es formen pel que diuen els mitjans de comunicació, així com pels missatges que transmeten els professionals dels serveis públics en general. És molt important no generar falses expectatives, ja que això pot provocar la frustració i la insatisfacció dels usuaris.

FIABILITAT: Fer les coses bé a la primera. No cometre errors. És un component de la qualitat dels serveis públics.

GARANTIA: Acció i efecte d'assegurar el que s'ha estipulat.

MILLORA: Accions encaminades a incrementar la qualitat dels serveis i, per tant, a incrementar la satisfacció dels professionals i dels usuaris.

ORIENTACIÓ A L'USUARI: Es refereix a la manera com estan organitzats els serveis. Els serveis prestats s'han d'adaptar a les necessitats i interessos dels seus usuaris.

PERCEPCIÓ: Són les conclusions que obtenen els usuaris sobre la forma en què se li presten els serveis; la manera de sentir el servei prestat.

PROFESSIONAL: Són tots i cadascun dels empleats públics que desenvolupen el seu treball a l'empresa.

QUALITAT: propietat atribuïda a un servei, activitat o producte que permet apreciar com a igual, millor o pitjor que altres. És el grau en què un servei compleix els objectius per als quals ha estat creat. La satisfacció dels usuaris és un component important de la qualitat dels serveis.

QUALITAT PERCEBUDA: Bàsicament consisteix en la imatge o el concepte de la qualitat d'un servei que tenen els seus usuaris. Inclou aspectes científicotècnics, (fiabilitat, capacitat de resposta, competència professional, etc...), aspectes relacionats amb la relació i la comunicació amb els professionals, (tracte, amabilitat, capacitat d'escoltar, empatia, interès, etc...)

QUALITAT DE RESPOSTA: Fer les coses al seu temps. Agilitat de tràmits. És un component de la qualitat dels serveis d'atenció als usuaris.

SATISFACCIÓ: Estat en què es troben els usuaris quan, en prestar un servei determinat, queden cobertes les seves expectatives, o fins i tot se'ls dona una mica més del que ells esperaven trobar.

USUARI/CLIENT: Persona que utilitza, demana i tria els nostres serveis.