

Manual de estilo
de Atención al Ciudadano
(MAC)

1. Presentación

2. El nuevo modelo de atención presencial del Conselh Generau d'Aran

3. LA OAC: un servicio orientado a la ciudadanía

4. Estilo de comunicación de la OAC

4.1. La comunicación verbal

4.2. La comunicación no verbal

4.3. La capacidad de escuchar

4.4. El estilo asertivo de comunicación

5. Los protocolos de relación

5.1. Comunicación presencial

5.2. Comunicación telefónica

5.3. Protocolos para situaciones difíciles

La crítica

Dificultades de comprensión de aquello que nos demanden

La denegación

Comportamientos en caso de agresividad

La espera en la prestación del servicio

5.4. El tratamiento de quejas, sugerencias y reclamaciones

6. Anexo: Glosario

1- Presentación

En febrero del presente año 2018, el Consejo de Gobierno del Conselh Generau d'Aran aprobaba el Programa “Oficina de Gobierno Abierto”, en el mes de abril siguiente aprobaba el SubPrograma OAC (Oficina de Atención al Ciudadano) y daba inicio a una transformación conceptual y efectiva respecto del servicio público y de la atención ciudadana por parte de la Institución aranesa persiguiendo objetivos como el expediente electrónico, la simplificación de gestión, la respuesta más eficiente y eficaz al ciudadano y una centralización del servicio en una ventana única que permita al ciudadano una mayor rapidez y agilidad en su relación con la Administración entre otros.

Semanas más tarde se habilitaba la entrada de la Institución para ofrecer un mejor servicio público y un adaptado espacio para conseguir los objetivos planteados. Un plan de formación especializada al personal adherido a la OAC complementaba el inicio de un cambio, motivado en primera instancia por la voluntad institucional así como por la implementación de la administración electrónica y la adaptación a las nuevas exigencias del ciudadano.

Ahora, continuando en la configuración del cambio, planteamos un Manual de Estilo de Atención al Ciudadano (MAC), que si bien está en el ámbito de la OAC del Conselh Generau d'Aran u otras en tiempo, será la guía para todo el personal y servidor público respecto a su relación con el ciudadano, sea la función laboral que sea.

La mejora de la calidad en la atención a los usuarios de los OAC es un reto importante para todos los que trabajamos en la administración, y es una hito principal para el Conselh Generau d'Aran en la perspectiva de incrementar la eficacia y la eficiencia en una de las prestaciones que puede hacer cercanos, transparentes y efectivos los servicios públicos que se prestan.

En este contexto, una de los hitos principales de los servicios de atención ciudadana espera en el hecho que la calidad “relacional” entre la Administración y los usuarios sea extremadamente eficaz, aspecto que se obtiene mediante una buena información y comunicación: factores tan importantes como la capacidad de escuchar, las habilidades para ofrecer consejo, la preparación para inducir cambios y la aptitud para dar una orientación acertada, son los que conforman un buen resultado global al servicio que se presta.

Hay que tener en cuenta que este tipo de servicios no tienen una vertiente académica concreta que pueda dar respuesta a todos los problemas, que hay ciertas dificultades para “enseñar” a comunicarnos con la ciudadanía, a establecer una relación positiva, de ayuda y a encarar situaciones problemáticas. De hecho, estos contenidos temáticos deben de estar presentes en la formación del personal de la OAC, y evitar así que las personas que trabajen tengan que aprender gracias a la práctica, la documentación relativa a los trámites, la información disponible, las guías y protocolos.

Hay que reconocer que una comunicación positiva y eficaz con el usuario es una competencia profesional que se aprende, y superar la idea que son calidades innatas o habilidades estrictamente empáticas. La experiencia ha demostrado que, si bien las calidades previas ayudan, cualquier persona puede aprender y mejorar sus relaciones personales mediante la formación y las técnicas adecuadas.

Justamente este es uno de los objetivos de este manual de estilo, que nace de diversas fuentes y tiene en cuenta la propia experiencia, otras experiencias de Cataluña, así como la de otros modelos aplicados en España y Europa, aprovechando el hecho que desde hace algunos años muchos servicios de información y atención ciudadana han ido reflexionando sobre la calidad relacional y de comunicación de los profesionales que trabajan los servicios de este tipo.

Por todo ello, consideramos que este manual debe de ser una ayuda en la formación de los profesionales de las OAC y al conjunto del personal dependiente del Conselh Generau d'Aran, para que puedan desarrollar una atención de calidad al usuario/a, y una guía de acción delante de las situaciones diversas (algunas de ellas con cierta complejidad) proponiendo unos protocolos de acción determinados, que evitan tener que improvisar y que proporcionen la seguridad que se actúa correctamente.

En concreto, este manual pretende ayudar a obtener los **Objetivos Específicos** siguientes:

- Mejorar la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía, epicentro y objeto principal del proyecto, como un signo distintivo de excelencia del servicio.
- Desarrollar el proyecto bajo los valores enunciados por la organización, que son la señal de identidad: equidad, transparencia, honestidad, respeto....
- Aportar un estilo de servicio a las OAC, compartido por toda la organización, que conforme y caracteriza la organización.
- Dar instrumentos a los profesionales para afrontar situaciones en que la calidad percibida por el usuario puede ser recibida como ineficaz o ineficiente.
- Sostener a situaciones extraordinarias que a menudo se presentan: esperas, masificación, necesidad de denegar un servicio o prestación, afrontar situaciones de conductas dispares, poco respetuosas o de ansia por parte del usuario, etc.
- Servir como instrumento de mejora continua con mecanismos propios para la recogida de revisiones e enriquecimientos, con mecanismos de retroalimentación eficaces para el conjunto de la organización.

del entorno parecido, muestra que no solo estamos delante de un problema de tecnologías y sistemas, si no que uno de los puntos clave de éxito es desarrollar una estrategia adecuada que tenga en cuenta diversos puntos de vista, complementarios entre ellos, y basados en:

2- El nuevo modelo de atención presencial del Conselh Generau d'Aran

La OAC quiere integrar toda la atención presencial en un solo espacio, el objetivo es facilitar la relación de la ciudadanía con el Conselh Generau d'Aran. Por este motivo se ha habilitado en la entrada de la Institución la Oficina de Atención al Ciudadano. En esta oficina se llevará a cabo la ventana única de atención ciudadana.

La OAC abrirá en horario continuo de mañana, de lunes a viernes de 8.30 a 14.00 ores, y cuenta con diversas innovaciones y mejoras tecnológicas que facilitan los servicios y los trámites, como puntos de autoservicio, información telemática y buzón virtual de trámites, que permitirá hacer algunos trámites destacados con la Administración local. A parte, se continuará ofreciendo la atención personalizada de siempre con la ventaja que, ahora, se dará respuesta a cualquier trámite o información, independientemente del departamento del Conselh que tenga las competencias.

3-La OAC, un servicio orientado a la ciudadanía

La experiencia desplegada en diferentes proyectos similares, aquí y en otros países

- Un buen conocimiento de las demandas y necesidades de los ciudadanos, en particular de los colectivos y sectores más débiles y vulnerables delante de las nuevas realidades.
- Una sistematización de la información correcta e eficiente.
- Un sistema de atención eficaz, soportando sus bases tecnológicas potentes e eficientes.
- Un catálogo completo de los servicios y trámites que se presten.
- Un equipo compenetrado, motivado, capacitado y cohesionado, y con un fuerte liderazgo.
- Un proceso eficaz de comunicación e información con los ciudadanos.

Para abordar esta realidad hay que acercarse conceptualmente y operativamente a la situación del sector público, para así observar las carencias de los últimos años en los aspectos destacados con los servicios de información, atención y tramitación.

Las OAC se regirán por un conjunto de principios y objetivos generales.

Respondiendo a los requisitos de nuestro país, como sociedad democrática avanzada, inscrita en un modelo de gobernanza europeo que se organiza sobre diversos fundamentos, **dos principios conforman la base del modelo:**

1) Garantía democrática de transparencia y de equidad.

2) Garantía de derechos de acceso a la información y atención.

Atendiendo a estos principios, serán tres los objetivos generales de las OAC en su nivel presencial.

Objetivos generales:

- **Proximidad:** es necesario facilitar al máximo el acceso presencial de todos los ciudadanos y ciudadanas a toda la información y trámites del Conselh Geenrau d'Aran y evitar al máximo la discriminación en función del emplazamiento territorial.
- **Proactividad:** es necesario dar una acogida amigable, eximida de lenguaje administrativo y burocrático, y con una visión global de la Administración. Con relación a la búsqueda de la información demandada por los ciudadanos y ciudadands, es necesario avanzarse y dar la información de necesidad de todo el proceso, siempre que sea posible.
- **Productividad:** es necesario resolver las demandas planteadas con la mayor eficiencia posible, evitar desplazamientos posteriores y despensas en tiempo, potenciar el trabajo de colaboración entre departamentos y aumentar la eficacia global del sistema.

Para que un servicio público sea reconocido, legitimado y correctamente valorado, debe contar con una reputación basada en su capacidad para ser receptiva a las demandas de la ciudadanía y a la eficacia demostrada en la capacidad de respuesta dada.

Las características principales del servicio, para poder responder a estas expectativas internas y externas, deben de ser:

Características principales del servicio:

- **Simplicidad en el acceso**, mediante la agrupación en una ventana única de trámites de naturaleza similar, para evitar una imagen de procesos fragmentados y complejos y potenciar una imagen global y homogénea de la organización. Despliegue del modelo de tal manera que pueda ofrecer las mismas oportunidades de acceso a la información a toda la población como espacio de corrección de desequilibrios y de igualdad de oportunidades.
- **Comprensión de los servicios**, reduciendo la distancia que impone la información especializada o muy técnica, muchas veces incomprensibles para la mayoría de los ciudadanos, y definiendo un modelo basado en un papel más cercano a la asesoría y la orientación general.
- **Mejora en el trato**, fortaleciendo estas competencias y potenciando un acercamiento al ciudadano directo, cercano y entendedor, más como soporte personal a los colectivos con mayores dificultades.
- **Racionalización de recursos**, mediante la planificación y la rentabilidad de recursos (sobre todo recursos humanos) que permiten producir modelos más efectivos en la prestación del servicio, que se adapten a la demanda. Establecimiento de un sistema que permita que estas personas aprendan de la experiencia cotidiana propia. Disposición del modelo de tal manera que permita una integración plena y simple de los instrumentos informáticos en los procesos de gestión.
- **Personalización**, mediante nuestra identificación, haciendo visible nuestro nombre cada vez que sea posible y facilitarlo en caso de queja.

En este sentido, así como decíamos antes, convertir a la ciudadanía en epicentro, a partir de las características del servicio, significa **dejar de pensar en el usuario para empezar a pensar como el usuario**.

Servicio de atención presencial basado en:

- **La comprensión del entorno y de las demandas de los usuarios y usuarias:** Entender los cambios sociológicos que observamos en nuestro país, sobre todo los últimos años, para conocer mejor las personas usuarias, entender sus necesidades y demandas específicas, hasta llegar incluso a identificarse con ellas, y tomar consciencia de los hechos diferenciales y singularidades entre las personas usuarias. Conocer de manera proactiva aquello que piden, piensan y opinan las personas usuarias respecto de los servicios que se les preste, creando mecanismos para sistematizar las incorporaciones de necesidad resultado de los procesos de búsqueda.
- **Definir y diseñar los servicios en función de las nuevas necesidades** que se detecten, tanto derivadas de la tipología de la demanda, de los cambios de contexto, de la composición de los perfiles de usuarios, etc. Buscar los mecanismos para actualizar las nuevas tendencias de la demanda en función de los servicios más requeridos.
- **Equipo formado y motivado:** Trabajar para conformar un equipo capaz de expresar amabilidad, cordialidad, sociabilidad, discreción y prudencia, con perfil polivalente, con capacidad de adaptación a los cambios en el entorno y consciente del valor del servicio público, fortaleciendo con mecanismos potentes de comunicación interna y externa para garantizar la facilidad en el acceso y la información.
Establecer políticas de personal – motivación, formación, valoración de los servicios – que fortalecen la consolidación del modelo, y que facilitan la participación de los trabajadores y trabajadoras públicos en la construcción del sistema propio.
- **Desplegar la tecnología adecuada** para garantizar un servicio a los usuarios con los requisitos que la excelencia del proyecto requiere.

La satisfacción de las personas que utilizan el servicio a una dimensión principal para garantizar la calidad del servicio público que se preste.

Como ya sabemos, la definición de calidad viene determinada por la aplicación de unos estándares (a la manera de la ISO), más especialmente por la **percepción que los usuarios tienen del servicio**, a pesar que muchas veces la calidad de un servicio público no se deriva de la percepción directa, si no del conjunto de experiencias que marcan la relación de las personas con la Administración.

A pesar de ello, es norma principal conocer la opinión sobre como se prestan los servicios y como se pueden mejorar. En este contexto, los profesionales tienen un papel fundamental, y la experiencia nos dice que hay unas constantes que hacen que las personas usuarias se consideren satisfechas si:

Factores de satisfacción para las personas que utilizan el servicio

- Reciben una **información entendedora**, con palabras simples, comprensibles y de manera cercana de aquello que han venido a pedir.
- Consideran que se les permite **exponer adecuadamente** la problemática presentada, y que el personal les ha atendido con sinceridad y honestidad, ofrecer un clima de confianza.
- Opinan que el personal se preocupa por verificar que se ha comprendido la respuesta.
- Creen que se les ha dedicado todo el **tiempo necesario** que requiere en su caso, de manera sincera y leal, y con un interés singular y apropiado.
- Consideran que no han tenido de esperar mucho tiempo, que el desplazamiento ha valido la pena y que el personal ha demostrado preocupación y ha pedido excusas por la espera, si se da el caso.
- **El personal que les ha atendido les ha inspirado confianza** y consideran que el personal es competente y cualificado.
- La consulta finaliza con la percepción que se les ha explicado en aquello que es necesario saber, sabrán cómo actuar delante del tema tratado y que hacer para resolver el problema que han presentado.
- Creen que han sido tratados con respeto y consideración y de igual manera que otros usuarios/as.
- Creen que sería factible recomendar el servicio a cualquier otro posible usuario/a ya que serán atendidos correctamente.

En este sentido, es fundamental trabajar con el propio equipo para fortalecer sus funciones y actitudes.

Funciones y actitudes necesaria que demuestra el equipo de la OAC

- Capacidad de receptividad y comunicación
- Actitud empática e asertiva
- Capacidad para resolver problemas
- Estilo educado y respetuoso
- Capacidad de decisión
- Flexibilidad y contrarol emocional
- Vocación de trabajo en equipo
- Fluidez verbal y habilidades comunicativas
- Memoria ejercitada
- A menudo del entorno de trabajo y de la calidad
- Capacidad de iniciativa en situaciones complejas o no protocolizadas
- Máxima vocación de servicio público

4- El estilo de comunicación de la OAC

La importancia de la comunicación en la interacción humana es un hecho incontestable que ya ha merecido infinidad de reflexiones que abundan en la literatura al uso. Es por ello que cuando hablamos de la comunicación de un servicio público es tener presente los hechos ya contrastados que enmarcan la teoría y pueden garantizar efectividad al acto comunicativo.

Podemos definir la comunicación como **el instrumento que un emisor utilice para realizar un cambio o transmisión de información con un receptor utilizando diferentes canales:** orales, escritos, no verbales, gráficos, sonoros, etc.

Cuando en un buzón de atención ciudadana se produce un cambio de información, emisor y receptor operan recíprocamente, y no siempre el informador es el emisor ni el usuario el receptor, por lo tanto pueden cambiar y variar sus roles en determinados momentos.

Por ello todo aquello que se incluye en este manual puede servir para definir y contextualizar la comunicación.

Sin embargo, es necesario definir previamente unos **condicionantes de contexto** que pueden influir negativamente en el proceso, de los cuales marcamos los siguientes (y se deben tener en cuenta para evitar “ruidos y distorsiones” en el proceso comunicativo):

Condicionantes de contexto

- **Condicionantes físicos**, como ruidos, espacios inadecuados, poca privacidad, etc. que no permiten que el emisor se comunique con claridad y que el receptor escuche sin ruidos, y poder responder y ser comprendido de manera adecuada.
- **Condicionantes comunicativos** causados por dificultades de expresión del emisor o receptor por discapacidades o canales inadecuados.
- **Condicionantes lingüísticos** por dificultades de comunicación derivados de barreras idiomáticas o por no adaptar la comunicación al nivel de comprensión de las personas usuarias.
- **Condicionantes no verbales** por actitudes de posición corporal, de disposición de mobiliario que puede intimidar la comunicación, etc.
- **Condicionantes referenciales** que limitan la capacidad de comunicación derivada de juicio de valores, percepción subjetiva del emisor y receptor, edad, origina, ocupación, etc.

4.1. Era comunicación verbal

La definición misma del servicio se basa en un modelo muy centrado en la relación presencial y directa basada en la comunicación verbal.

Teniendo en cuenta este aspecto, las características principales de la comunicación verbal que deben regir en la prestación de este servicio son las siguientes:

Características principales de la comunicación verbal

- Adopción de un lenguaje claro y emplear una expresión clara y concisa.
- Aclarar los puntos más confusos y aquellas palabras que resulten más adecuadas a los no iniciados.
- Participar activamente en la elaboración del mensaje y prestar la máxima atención a la recepción del mensaje.
- A todas las personas que participen en la conversación (en caso que participe más de un ciudadano/ana) es necesario entender todos los mensajes expresados.
- El discurso puede adaptarse al nivel cultural de cualquier oyente.
- Ponerse en el lugar del otro en todo momento.
- Mostrar interés por el tema que se nos expone y para resolver las dudas que se puedan plantear.
- Se debe vigilar los compausantes para verbales, como el volumen de la voz y la entonación, que deberá ser con amabilidad y cortesía.
- Fluidez y velocidad: La velocidad de locución no debe ser tan rápida como para resultar ininteligible al receptor. Tampoco será muy lenta, por lo tanto denota inseguridad y poca convicción.
- Claridad: la pronunciación y vocalización será clara y comprensible

La comunicación verbal es un gran instrumento de transmisión de información y genera entre emisor y receptor muchas posibilidades de interacción, enlace emocional aprendizaje recíproco entre las partes, etc., que demuestran su máxima utilidad en procesos de información, con un gran grado de sensibilidad, como se dan en las OAC.

A pesar de ello, a veces en este marco de comunicación se dan situaciones **positivas y negativas**, derivados del uso de expresiones, gestos, frases hechas concretas, etc.

Es por ello que parte del trabajo del informador/a recae en el hecho **de potenciar todos los aspectos que fortalecen un enlace positivo empáticamente** y son factores facilitadores con los usuarios y usuarias, a la misma vez que es necesario huir de palabras y formas que puedan connotar o ser interpretadas como menosprecio, rechazo, disconformidad con la interlocución o desagrado.

Elementos positivos que facilitan la comunicación:

- **Hablar en plural**, como miembro de la OAC, haciendo notar que el informador/a o la institución tienen voz, criterio y vocación de colaborar.
- **Explicaciones razonadas y justificadas** del porque de las cosas, en lenguaje cercano y llano. Fundamentar las decisiones, sugerencias y recomendaciones.
- **Manifiestar interés y voluntad de entender aquello que se propone**, y demostrar con turnos expresivos que entendemos su problema.
- **Pedir las cosas por favor y expresar agradecimiento**; hablar en positivo.
- **Demostrar acuerdo parcial** con críticas u observaciones cuando vemos que la posición es muy agresiva, ofuscada o simplemente bloqueada en una opinión que no permite avanzar en la conversación.
- **Utilización de verbos en conjugación condicional y subjuntiva** para sacar peso y contundencia a afirmaciones, sobre todo cuando el usuario/a expresa diferencia, negación o dilación.

Aspectos de los cuales hay que huir de la comunicación:

- Cualquier tipo de **descualificación** respecto a aquello que se dice.
- **Dirigirse expresando acusaciones, amenazas o exigencias de compromiso** que no se corresponden; a actitudes de **menosprecio, sarcasmo o ironía**, o **generalizaciones del problema singular**.
- **Comentarios fuera de lugar** relativos al origen, sexo o raza.
- **Aplicación de estereotipos y etiquetaje** en comportamientos personales, etc.

4.2. La comunicación no verbal

Hoy en día nadie duda de la importancia de la comunicación no verbal en los procesos de interacción personal. Es muy importante no solo que se dice sino como se dice, y todo aquello que acompaña a este proceso: guardar, rictus, postura, gestos, etc. En la construcción de una relación empática y asertiva estos factores pueden ser claves.

Factores más importantes de la comunicación no verbal:

- **Mirada:** es fundamental en la comunicación interpersonal. La mirada directa a los ojos del interlocutor, así cuando se escucha como cuando se habla, es un signo de gran habilidad social y de comunicación. La pérdida de atención en la conversación puede significar que el usuario supone pérdida de interés, desconfianza, inseguridad, etc. Más allá, el hecho de mirar a la cara cuando alguien habla es señal de atención.
- **Expresión facial:** es la principal vecina de la expresión de emociones y reflejo directo de la comunicación no verbal y es muy importante para dar consistencia al mensaje que se deba de comunicar.
- **Postura corporal:** las posturas expresan siempre actitud y emociones. No solo sobre el informador sino también sobre el informado. Es importante que con la inclinación hacia delante se demuestre un interés por la persona que se atiende y también una atención más concentrada.
- **Gestos:** los gestos con las manos y la cara pueden ser un importante medio para transmitir simpatía o antipatía, pese que las palabras vayan en otro sentido. Por lo tanto, se deben de cuidar los gestos, pues son un bon espacio para expresar sinceridad, franqueza, énfasis y contundencia, fortaleciendo la seguridad del mensaje que se debe de transmitir.
- **Movimiento de las piernas y pies:** mucha gente exprime incomodidad con el movimiento continuo de piernas y pies, como senhal de querer finalizar la reunión, o simple inquietud por la conversación. Pues, es importante controlar este aspecto para evitar interpretaciones confusas.
- **Tics de mesa:** tomar y dejar objetos o manipular papeles y utenselios de mesa pueden ser senyales de desinterés o simplemente nerviosismo que se deben evitar en el trato directo.
- **Proximidad:** es muy importante mantenerla sin pasar un cierto límite, que provocaría una situación confusa y no deseada. Es importante encontrar el termino justo para evitar actitudes equivocadas, resistentes o negativas.
- **Imagen personal:** dentro del respeto por la libertad de expresion, el trabajo de información debe de tener cuidado en la apariéncia, especialmente en aquello que tañe a aspectos que pueden provocar incomodidad o desconcierto a las personas usuarias. Es necesario tener en cuenta que a veces una manera particular de vestir puede sugerir, para determinados públicos, algún tipo de comportamiento. Por lo tanto, para obtener una buena imagen personal es necesario: tener una higiene corporal correcta; cuidar el aspecto físico y personal que ofrecemos a los ciudadanos (vestuario adecuado, formal y limpio, pelo arreglado, etc.); cuidar la actitud corporal (el lenguaje “no verbal”); evitar masticar chiclet o comer delante del usuario, etc. Es necesario tener en cuenta que si en el equipo hay alguien que no cuida los aspectos nombrados, la imagen de la institución es la que se ve afectada.

- **Uso de tonos y volúmenes en la voz:** el tono, el volumen, la fluidez, la celeridad en el habla, etc. Se deben de cuidar todos los aspectos presentes en la comunicación oral para evitar que puedan alterar el contenido y la eficacia de la información que se presta. Se deben de evitar repeticiones, pausas pronunciadas innecesarias, poca claridad, balbuceos, un acento muy marcado que provoca poco entendimiento, aceleración, etc.
- **Organización del espacio de atención:** es necesario que el espacio de atención sea limpio y ordenado en dar sensación de confianza, de cierta eficiencia y de seguridad en el servicio. Se aconseja que el espacio sea diáfano y se mantenga libre de propiedades personales (decoraciones, fotografías, botellas de agua, etc.). Cuando se finaliza una atención es necesario vaciar el espacio de la documentación que se ha utilizado (notas, borradores, etc.). Más allá, se debe evitar utilizar material de buzón que no responde a la imagen corporativa (libretas, bolígrafos, etc.)
- **Retroalimentación:** Cuando se habla, llega un punto en que es necesario saber si escuchan y comprenden aquello que se dice, si están de acuerdo, si les desagrada, etc. Podemos catalogar los tres tipos de retroalimentación:
 - Retroalimentación de atención:** guardando más de 50% del tiempo, distancia apropiada, postura correcta, asintiendo con la cabeza, emitiendo afirmaciones verbales, etc.
 - Retroalimentación de entendimiento y asertiva:** consiste en proyectar el significado del contenido de que se habla. Es vista como empática y reforzante.
 - Expresando sorpresa, diversión, gusto, etc.,** así como a nivel verbal coma non verbal. CCCC

4.3. La capacidad de escuchar

La comunicación es un elemento básico de la interacción interpersonal. Es bastante importante tener presente que, el plan de la comunicación oral es primordial, las formas de expresión, la manera en que decimos las cosas, los turnos y tonos de voz, la posición personal empática y también nuestra actitud corporal, son elementos claves del proceso de comunicación. En el caso de las OAC aún es más importante en la medida que la función primordial del servicio es justamente comunicar e informar a la ciudadanía y, por lo tanto, no solo es necesario hacerlo según las características explicadas anteriormente, de manera que se fortalece la señal de identidad principal del proyecto.

Así, nuestras acciones se convierten en mensajes sin sentido para los usuarios. Es primordial comprender que permanentemente emitimos mensajes, que estos tienen naturaleza diversa, que no solo cuenta aquello que se dice también cuándo, de qué manera, en qué contexto, etc. y actuar en consecuencia, así las personas usuarias lo interpretan en un contexto diferente al del emisor del mensaje.

En este sentido, **la capacidad de escuchar** es un elemento esencial del proceso de comunicación y, por lo tanto, de la atención al público: entendemos que sentirse escuchado quiere decir sentirse comprendido, que entendemos aquello que nos dicen, que podemos entender sus emociones y sentimientos, y que percibimos que, de alguna manera, nos ponemos en su piel y somos conscientes de la problemática que presentan.

Todos los profesionales de las OAC deben adoptar estrategias de comunicación apropiada, diversificadas y adecuadas, teniendo en cuenta los perfiles y necesidades de las personas usuarias, para estar a la altura de los requisitos, expectativas, demandas y necesidades de información.

Algunas ideas centrales de este proceso son:

- La **comunicación es constante en servicio**, ya sea en la información que se ofrece como en las palabras, infografía, sensaciones auditivas o simple organización visual del espacio. Aun así de la complejidad del tema, podemos entender la necesidad de planificar adecuadamente la comunicación institucional, organizativa, grupal e individual, para asegurar su eficacia.
- En la mayoría de los casos, los **problemas de comunicación** se deben a déficits del emisor. Es necesario recordar que en los servicios de información la verdad (no de la información dada sino de aquello que ha pasado en la relación informando–informado) no es aquello que dice el emisor, sino aquello que percibe la persona usuaria.
- Es muy importante tener presente **la diversidad de las personas usuarias** y la naturaleza de las personas que se vienen a informar. Las OAC tienen un cierto grado de heterogeneidad en las informaciones, los perfiles de usuarios/as informadores/as, la lengua vinculante, la actitud personal, el destinatario último (por ejemplo, en los casos de dependencia), etc., hecho que puede provocar un conjunto de **situaciones hipotéticas que deben de ser tratadas de manera singular**.
- **Es necesario adaptar continuamente el servicio a la demanda de los usuarios**, adaptando contenidos y protocolos, buscando nuevos recursos informativos, analizando y actuando en consecuencia a los niveles de satisfacción de las personas informadas y estableciendo los mecanismos para que estos factores interactuen de manera que puedan retroalimentar al sistema.
- Es necesario **evitar explicaciones sofisticadas**, legalistas, abundantes en consideraciones técnicas o excesivamente aplicadas en el lenguaje de la administración. Al contrario, hay que pensar en explicaciones cercanas, simples, cortas, concisas, no evasivas, directas y de comprensión rápida, ordenadas y que motivan conductas posteriores.
- **Es necesario trabajar de manera especial la comunicación no verbal**, ya que es una fuente constante de creación de opinión y valor por parte del interlocutor que tenemos delante. También es fundamental tener presente que “ser amable es rentable, eficaz y con resultados inmediatos” y supera cualquier situación impuesta o no natural que operaría en sentido contrario, como signo de superioridad. Esta posición es especialmente útil en los momentos que es necesario denegar una petición o reorientarla.

Las normas básicas de aplicación de una escucha activa deben ser:

- Dejar hablar, para ofrecer un clima de autentica libertad de expresión y opinión.
- Dar confianza al ciudadano/ana.
- Ser empático/a y denotar entendimiento emocional, más distancia profesional.
- Crear un marco que respire paciencia, sin distorsiones ni interrupciones constantes, etc.
- Preguntar para provocar la ampliación de conceptos y la visión de los problemas, conducir la conversación de manera que nuestras cuestiones no se interpretan como interrupciones.
- Resumir más de una vez el contenido de la conversación para así centrar el hilo conductor.
- Huir de las réplicas a las experiencias malas.
- No llamar la atención.

4.4. El estilo asertivo de comunicación

Los estilos de comunicación pueden tener diversas maneras de materializarse: pueden ser pasivos, formalistas, agresivos, apáticos, motivadores, animadores, etc. Aunque es necesario prestar especial atención al que se considere el modelo más eficaz en los procesos de comunicación: **el modelo asertivo**.

Entendemos por estilo asertivo de comunicación el mecanismo de interacción que hace que las personas, informante e informado, tengan percepción y convicción que **exponen sus puntos de vista al mismo tiempo que tienen en cuenta el del otro**; se ponen en el lugar del otro y transmiten esta capacidad empática; entienden que la comunicación es causa de dos y realizan sus planteamientos desde una posición abierta y flexible; las personas son respetadas, tratadas con honestidad, con firmeza, se valoran positivamente y consideran justa la solución ofrecida, a pesar que no sea satisfactoria para el ciudadano/ana.

Principales características de la comunicación asertiva:

- Tener la capacidad de **exponer coherentemente**, con firmeza, de manera sincera y sin tecnicismos innecesarios nuestros puntos de vista, y ofrecer, así, la sensación y certitud que se tienen en cuenta los puntos de vista de la persona demandante de información. Es necesario dar opción de participación considerando los criterios que pudiesen haber sobre el tema.
 - Tener la capacidad para **transmitir empatía y cordialidad** en la relación y el trato, desde una posición flexible, abierta, atenta y cortés.
 - **Mantener posiciones firmes**, si es necesario, que denoten criterio y opinión construida y coherente, y evitar por todos los medios transmitir a la persona usuaria la idea que se actúe de manera arbitraria, sino que siempre se actúe de manera racional, positiva, constructiva y con ideas y propuestas maduras y con garantía de resultado.
 - **Demostrar confianza en aquello que hacemos y como lo hacemos**, que tenemos una autoestima alta y que respetamos y consideramos la de los otros.
 - Evitar criticar la institución y a los compañeros y evitar por todos los medios criticar a las personas usuarias, así como a otros usuarios, aunque sea útil a título de ejemplo ilustrativo.
 - **Cerrar siempre con un resumen** de aquello que se ha obtenido con el resultado de la reunión y, en la medida posible, con acuerdos concretos de responsabilidades de las partes.
- Tener una **actitud corporal que denota atención y respeto**: mirada sostenida, relajación facial, trato afable con la distancia justa y necesidad para clarificar las dos posiciones.

Se pueden aplicar intencionadamente algunas técnicas asertivas:

Técnica del “disco rayado”: Repetir un mensaje hasta verificar que se ha entendido y aceptado. Es útil cuando la otra persona no quiere aceptar la solución o alternativa que se le propone y no hay ninguna otra. Es importante no salir del tema y no entrar en los posibles ataques personales o descalificadores, y recordar que también se puede ejercer el derecho a negar alguna información si hace falta:

“Entendemos su molestia de tener que esperar, aunque no es posible resolver su consulta ahora. Es necesario que espere unos días hasta que tengamos estos datos...”)

Cuando la posición del usuario continua siendo extrema, hay que fortalecerlos con aportaciones como:

“Cada vez que decís que en otro servicio esto no pasa, sentimos que es poco comprensivo con nosotros, ya que hacemos todo lo que podemos. Nos gustaría que también valorase un poco más todo aquello que hemos obtenido hasta aquí...”

Técnica del “banco de niebla”: Se utiliza en las situaciones de agresividad, cuando la otra persona está tan enfadada que no quiere ni oír los argumentos que se le exponen. En este contexto hay que despertar el interés inesperadamente por otro tema o aceptar parcialmente las críticas del usuario/a, para hacer bajar la guardia y poder retomar otra vía de dialogo con nuestros argumentos o razones.

“Es verdad que se lo tendríamos que haber dicho antes, aunque...”

“Es cierto que, así como usted subraya, en las últimas semanas el teléfono no para de sonar, aunque...”

Resolver dudas sobre opiniones contradictorias: Es útil para evitar malentendidos y resolver expectativas de los usuarios respecto a aquello que han hecho o no.

Es importante para diluir las resistencias a aceptar informaciones si el usuario/a considera que se le ha informado de un otro supuesto. Si ha de ser taxativo y no dejar margen de dudas en aquello que hace referencia al contenido de la información.

“Nos ha dicho que prefiere ir a Servicios Sociales para hablar de la plaza, ha venido aquí con la misma intención. Me gustaría aclararlo.”

Esta técnica se puede fortalecer con expresiones de si es agradable o desagradable para nosotros, y de esta manera se personalice el mensaje y adquiere más fuerza.

“Nos gustaría que pensase usted en aquello que le he comentado.”

“No me gusta que diga que todo está mal hecho. Intentamos ayudarle. No siempre salen las cosas como quieren.”

Expresión de sentimientos adversos y negativos

Es necesario expresar a veces aquello que sentimos, sin perder la compostura, el respeto, la sensación de tolerancia y la cortesía. Es necesario decir cuando nos sentimos maltratados por las personas usuarias, o cuando disentimos severamente y pensamos que hay que expresárselo al ciudadano/a.

Otros elementos en la asertividad que fortalecen nuestro papel:

Hablar en positivo: tiene más capacidad de convicción y de motivación que hablar en negativo.

“Es necesario que llegue más pronto en la reuniones con...” En lugar de *“Es necesario que no llegue tan tarde”*.

Empatizar: de esta manera hacemos ver a la otra persona que entendemos su problema y que, por lo tanto, la solución que le ofrecemos tiene en cuenta sus circunstancias.

“Entendemos que sea molesto por lo que ha sucedido.”

Pedir en forma de pregunta:

“Me puede dar sus datos, por favor?”

Mostrarse parcialmente de acuerdo con los argumentos de la otra persona: esta es una única, muy útil cuando la persona con quien hablamos es enfadada o no nos quiere entender.

“Estoy de acuerdo con usted en el hecho que los trámites son lentos, a razón. A pesar de ello, no está en nuestras manos poder avanzar...”

“Es cierto que hay muchas personas y que tendrá que esperar un rato. A pesar de ello, le agradecería que entendiese que hacemos todo lo posible para evitar que la espera no sea muy larga. “

Utilizar el condicional: esta fórmula convierte una imposición en una sugerencia.

“Debería de realizar todos los pasos que le sugieren en el Centro Social / Centro de Salud...”

Uso de palabras comodín: hay una serie de palabras “comodín” que pueden ser utilizadas cuando se de la ocasión para referirnos a los servicios y prestaciones de servicios públicos para dar seguridad, tranquilidad, confianza y credibilidad a nuestros servicios:

“Seguridad”, “eficacia”, “prestigio”, “analizado”, “estudiado”, “consultado con los expertos/profesionales”, “personalizado”, “es necesario hacer”, “nuevo”, “rapidez”, “calidad”, “beneficio”, “oportunidad”, “acceso”, “igualdad”, “justo”, “derecho”, “responsabilidad” ...

Ejemplos de expresiones que se deben de evitar:

Negaciones categóricas: “No, es imposible”

Matices que denotan contundencia innecesaria: “No, esto en absoluto”

Frases de relleno: “Eventualmente”, “tenga paciencia”

Personalizaciones innecesarias: “Es equivocado”

Los tecnicismos: “Le harán una EPR”

Expresiones que denoten inseguridad: “No sé si podrán”

Menosprecio o subestimación: “Siempre se queja”, “Todos en este servicio ya lo conocen...”

5- LOS PROTOCOLOS DE RELACIÓN

Los protocolos de relación constituyen las guías generales de acción para mejorar la calidad de la comunicación entre los profesionales de la información y las personas usuarias de los servicios en condiciones normales.

Estableceremos categorías por tipología:

5.1. Comunicación presencial

5.2. Comunicación telefónica

5.3. Protocolos para situaciones difíciles

- a) La crítica.
- b) Dificultades de comprensión de aquello que nos plantean.
- c) El rechazo.
- d) Comportamiento en caso de agresividad.
- e) La espera en la prestación del servicio.

5.1. Comunicación cara a cara

1. **Presentación:** saludar, identificarse y formular la cuestión de motivo de la demanda. Así el usuario/a sabe con quién hablar y el informador/a conoce aquello que espera de su visita.
2. Es necesario **provocar que el interlocutor hable sin limitaciones**, sinceramente sin vueltas, con opinión y percepción de su problema. No cortar al usuario/a nunca será su intervención correcta, para que exprese contenidos y emociones de manera rápida y le dé seguridad para continuar la entrevista sin bloquearla.
3. Mirar a los ojos y **escuchar con interés** y de manera activa, y mostrar interés al largo de la entrevista y voluntad de ofrecer soluciones.
4. Antes de empezar a dar respuesta u orientaciones, es necesario **ordenar las propias ideas** con la información que ya disponemos. Evitar tecnicismos innecesarios, ir al grande y buscar explicaciones cortas y simples. Huir de mezclar temas cuando afectan a más de un servicio, ir poco a poco y tema a tema.
5. Introducir rápidamente en la conversación información que pueda **focalizar la entrevista hacia la solución del tema**, y huir si es posible de la historia de experiencias no positivas que han precedido a esta visita.
6. Garantizar el lenguaje y comprensión efectiva mediante cuestiones constantes sobre los avances en la entrevista, especialmente con personas que puedan dominar precariamente los idiomas de información más habitual. **Repetir al largo de la entrevista las ideas más importantes que hay que comunicar.**

7. Intentar que la decisión sea participada por parte del usuario y que aquello que se recomienda a consenso y aceptación. **Cerrar la entrevista con una síntesis** y, si es posible, con protocolo por escrito. Preguntar si se ha entendido todo aquello que se ha explicado y si aún hay dudas. Dejar claros los pasos a seguir, donde se debe dirigir, con qué persona puede ponerse en contacto, etc...
8. **Decir adiós con simpatía y corrección.**

Ya hemos hablado previamente del significado y la importancia de la entrevista cara a cara. A la seguida describiremos el **protocolo de relación** recomendado.

Es necesario tener en cuenta que las condiciones donde se atiende al ciudadano son muy importantes, ya que se necesitan unas condiciones donde el ciudadano pueda expresarse con tranquilidad.

Por ello es necesario que las otras personas que deban de pasar o esperar en la oficina de atención al ciudadano se acuerde de mantener un volumen de voz baja y evitar largas conversaciones telefónicas.

5.2. Comunicación telefónica

El teléfono es un apartado más de nuestro trabajo diario, y es destinado a acortar distancias, agilizar trámites, acercar personas, etc.

La respuesta telefónica

Después del momento que suena el teléfono, es necesario tener en cuenta que:

- Si el teléfono suena, cogerlo, no esperar más allá de aquello estrictamente necesario. Hay que pensar que, si no responde, su interlocutor pensará que no está; él no puede verlo, no sabe qué hacer.
- Es muy importante presentarse, ya sea a uno mismo o al servicio, o a la unidad... Puede resultar muy útil disponer de un papel y un lápiz para poder tomar notas, ya que ahorrará tiempo.
- Es necesario responder con el mismo interés que si fuera una llamada personal.
- Se prohíbe activamente el altavoz de aparato telefónico, siempre y cuando no se mantenga una conversación con más personas a la vez y sin posibilidad de utilizar un otro método.

La escucha

En el teléfono es muy importante escuchar. Escuchar atentamente aquello que dice nuestro interlocutor nos puede ahorrar repeticiones innecesarias, que, más allá, pueden transmitir la sensación que no se presta atención al usuario. Podemos emplear palabras que la persona haya utilizado para demostrar que escuchamos, aunque evitaremos repeticiones ya que dan sensación de aburrimiento.

Es importante no dejar dudas sobre aquello que el interlocutor nos ha dicho, vale la pena pedirle que lo repita. No hacerlo para no molestar o parecer incompetente nos podría llevar más tarde a errores. Cuando pedimos explicación o repetición, lo haremos de manera que no compromete ni al interlocutor ni, si es posible, a nosotros mismos.

La búsqueda de información

Si nos vemos obligados a abandonar nuestro interlocutor no olvidamos de mantenerlo informado.

Decirle: «*Un momento por favor.... Lo consulto*» puede ser útil ya que el usuario que llama vea que trabajamos para él. Si la espera es muy larga es conveniente informarlo, y si no puede esperar le podemos llamar nosotros más hacia delante, cuando ya disponemos de aquello que nos piden.

A veces un minuto por teléfono puede parecer mucho más tiempo. Si hace falta consultar o hablar ha llegado a nosotros por error, intentaremos darle salida. La manera de proceder es comunicárselo amablemente y pedirle disculpas sea de quien sea el error. Comunicaremos quien es el departamento o el servicio que le puede dar esta información y, si podemos, le pasarla nosotros mismos. Si podemos hablar con este otro servicio, le informaremos de manera breve al interlocutor antes de pasar al usuario.

Tenemos que evitar que la persona que llame tenga que volver a explicar su caso o que la persona a quien le pasamos la telefonada tenga que volver a poner al interlocutor en contacto con un tercero.

Así recuperaremos al interlocutor y le informaremos que lo pasamos con la persona que corresponde y que esta atenderá su consulta con más detalle. Esto dará una buena impresión al interlocutor.

Fin de la comunicación

La utilización de fórmulas para despedirse puede poner en evidencia la buena voluntad que tenemos hacia el interlocutor y fortalecer así nuestra imagen y la del Conselh. Tendríamos que intentar evitar el vocabulario coloquial y colgar el aparato de manera brusca. Despediremos al interlocutor y haremos un breve silencio para ver si desea alguna cosa más, si no es así colgar de manera dulce.

Las llamadas para una otra persona

Si nos llaman preguntando por una persona que no hacemos nosotras, se pueden producir diferentes situaciones. Lo primero que debemos hacer es pedir que se identifique, por ello la persona solicitada debemos saber con quién quiere hablar.

Puede pasar que:

- La persona solicitada no este. Después de pedir a la persona que se identifique, informaremos que la persona solicitada no está y ofreceremos la posibilidad de dejar un mensaje mediante nuestra ayuda.

- La persona solicitada habla por teléfono. Pediremos al interlocutor que se identifique y le informaremos de la situación. Le preguntaremos que desea hacer y actuaremos en consecuencia.
- La persona solicitada no puede o no quiere atender la telefoneada. Después de pedir a la persona que se identifica y obtener una negativa de parte de la persona solicitada, tendremos que disculparnos y ofrecer nuestra ayuda. Es mejor no hacer promesas que después no se puedan cumplir. Solo diremos al interlocutor que le llaman lo antes posible si tenemos la certeza que así se hará.

El establecimiento de prioridades

El teléfono y la atención al público son muy frecuentes que se puedan dar al mismo tiempo. Se debe atender al público y responder al teléfono, la norma que necesitaría seguir es dar prioridad a la persona que está delante.

Si un ciudadano se acerca cuando os habláis por teléfono, podéis actuar de la siguiente manera y por este orden:

1. Saludarle con la cabeza.
2. Hacerle una señal con las manos indicando que espere un momento. El ciudadano comprenderá que tenéis que acabar la conversación telefónica. Vigila sus gestos y expresiones mientras dura la conversación telefónica. Su interlocutor no puede ver, mientras la persona que tiene delante sí. Qué pensará el día que le llame por teléfono? Por las mismas razones, después de colgar no decir ni manifestar nada referente de la llamada, pedirle disculpas y preguntar que desea.

Si el teléfono suena cuando ya estáis con una visita, podéis actuar con el siguiente orden:

1. Pedir disculpas a su visita.
2. Descolgar y presentarte.
3. Atender inmediatamente la demanda si se trata de alguien que requiere poco tiempo.
4. Si no, le hago esperar explicándole la situación: «*Perdonar, en este momento atiende a alguien, puede esperar un momento? A la seguida estoy con usted*».
5. Dejar la telefoneada en espera.

La persona que tenemos delante siempre tiene prioridad, prioridad sobre las relaciones con los compañeros (aunque la conversación sea muy interesante) y prioridad sobre el trabajo que desarrolle.

5.3. Protocolos para situaciones difíciles

La crítica

A veces, las personas usuarias realizan críticas contra el servicio o contra nuestra persona. Algunas veces las críticas son ciertas, otras no. En cualquier caso, es necesario responderles siempre, sean cuales sean las circunstancias, de diversas maneras:

Si la crítica que se realiza es cierta:

- Si nosotros no somos responsables del error o del problema, hay que mantener la calma, aceptar la situación, ofrecer disculpas y explicar que asumiremos la solución, **sin cargar contra la institución, los compañeros de trabajo u otros servicios**, aunque tampoco defendiéndola, ya que el usuario/a necesita soluciones al problema y no argumentaciones.
- Por ello, es necesario **escuchar activamente, sosteniendo la mirada**, hasta entender el problema planteado, sin interrumpir, **aun sabiendo que el usuario no va bien encaminado**, ya que perderíamos credibilidad dando sensación de prejuicio.
- **No se debe negociar** ni aceptar peticiones excesivas como forma de arreglo.
- Siempre nos despediremos con un agradecimiento por la colaboración.

Ejemplos de protocolos a seguir en caso de críticas:

- **Resumir el contenido** de la crítica: “Veamos si me enterado bien: el problema que me explicáis es que ...”
- **Pedir opinión:**
“Y qué sugerís que hagamos?”
“Como piensa que podríamos resolver este problema?”
- **Ofrecer una posible solución** o explicación al problema, utilizando una formula asertiva para hacerlo:
“Sentimos que haya tenido que esperar”
“Sentimos que se haya producido este problema. No pasa a menudo, y de todas manera seguimos buscando”
- Si el usuario no quiere aceptar la solución o explicación, es necesario **utilizar la técnica del disco rayado**: repetir el mensaje sin alterarse, sin responder a los posibles ataques personales ni a la irritación de la persona, y sin cambiar de tema.
“Entiendo todo el trastorno que esto provoca y en efecto lo sentimos. A pesar de ello, la única causa que podemos hacer es intentar de reconstruir los datos más importantes de su historia con su ayuda.”
“Si está en nuestras manos, tomaremos medidas pare que no vuelva a pasar”.
- Si es **responsabilidad nuestra hay que asumir el error**, y como más rápido lo hagamos, menos tiempo daremos a la persona que nos critique para seguir insistiendo:
“Tiene razón, se lo he indicado mal. Lo siento mucho.”
- Intentar **compensar** de alguna manera, negarnos a excesivas demandas como forma de arreglo.
“Llamaré personalmente a este departamento para asegurarme de la dirección correcta. Me permite que se lo apunte en un papel. Espero que ahora no haya ningún problema. Siento mucho lo que ha pasado. Muchas gracias por su colaboración”
- Y, sobre todo, **no responder a los ataques personales**.

Si la crítica no es cierta

- Es necesario utilizar la **técnica del disco rayado**, utilizar explicaciones breves y repetitivas, sin responder a los ataques personales u otras críticas.
- Es necesario intentar de **cortar rápidamente**, ofreciendo alguna posible solución o alternativa.
- Es necesario decir adiós y agradecer la colaboración.

- Es necesario escuchar activamente hasta entender bien el problema planteado: *“Entendemos que lo veáis de esta manera, aunque nosotros no lo veamos así. (Hay que explicar brevemente el tema).”*

Si nosotros hacemos la crítica:

- Hay que escoger el momento adecuado, empezar de manera positiva, fortaleciendo las partes no críticas y hacer el inciso con un “a pesar de ello”, que de paso a la conducta incorrecta del usuario/a. Si queremos hacer diversas críticas, es necesario ir una por una y empezar por aquello que sea más fácil de cambiar.
- Es necesario evitar cualquier situación que pueda provocar incomodidad o vergüenza al usuario/a y demostrar comprensión si la crítica ha sido causada por estrés del usuario. Hay que empezar de manera positiva y fortalecer aspectos positivos.
- Es necesario que nos centremos en el tono, la argumentación o la actitud que creamos que se debe cambiar, y no solo su comportamiento. Hay que marcar ventajas del cambio de actitud y agradecer por adelantado el comportamiento esperado.
- Hay que expresar con el máximo de sinceridad aquello que pensamos, y demostrar voluntad para arreglar el problema, reconociendo las propias responsabilidades, si hubiese, y ofrecer ayuda para resolver cualquier fallo.

Los comportamientos inadecuados por parte del usuario (falta de respeto, gritos, actitudes de menosprecio hacia el personal de atención, amenazas, etc.), el objetivo es modificar esta actitud o comportamiento y que la imagen de los profesionales y de la institución salgan fortalecidas. **Se trata de hacer críticas constructivas:**

(Critizando la no-asistencia a sesiones informativas del SOC, una cita concertada con Servicios Sociales o Salud, etc.): “(Nombre del usuario), quería hablar con usted sobre el seguimiento de sus temas. Nos conocemos desde hace tiempo y sé que es una persona muy responsable. No todo el mundo es así. Por ello, sé que entenderá lo que le comentaré...”

Centrarse en el comportamiento o en la actitud que queremos indicar, no en la persona. *“Nos han comunicado que no a hecho todos los pasos que habíamos acordado”,* aunque con referencia al presente inmediato y no al pasado.

Empatizar en concreto con los problemas o dificultades planteadas.

“Entendemos que con todo el trabajo que tiene en casa le cuesta ir a la institución, aunque...” “Sabemos que es un esfuerzo, aunque podremos evitar complicaciones ya que las detectaremos antes que pasen. Hay que perder un poco de tiempo, ya que a la larga ahorraremos tiempo y problemas”

Reconocer la propia responsabilidad si hubiese:

“A lo mejor se lo tendríamos que haber dicho antes”, “A lo mejor tendría que haber hablado con usted este tema antes”

Ofrecer ajuda.

“Si le parece, podemos intentar cambiar las citas que no le vayan bien, llamando unos días antes al Centro.”

Pedir la opinión y buscar el compromiso si hay.

*“Qué le parece? Ha pensado en otra solución?...” “Entonces, quedamos en...”
“Sabía que lo entendería, ya que usted es muy responsable. Es una satisfacción tener usuarios como usted”*

Dificultades de comprensión de aquello que nos planteamos

Se puede dar el caso que **no lleguemos a entender aquello que la persona usuaria exprese**. Entonces debemos pedir al usuario/a con toda naturalidad que repita sus mensajes. Es necesario trabajar para:

- Evitar que la persona se sienta incapacitada para expresarse.
- Responsabilizarnos de esta falta de comprensión.
- Resumir con nuestras palabras aquello que hemos entendido y plantear después nuestras dudas.
- Pedir un ejemplo de aquello que se pregunte.

Otro posible escenario es aquel en que **el usuario/a no escuche o no compren el mensaje que damos** (si más non, nosotros percibimos esto). En estos casos es importante que la persona no se sienta mal. Es necesario que nos lo vuelvan a explicar para aclarar la situación y dejar claro que es por “nuestro bien” y evitar así demostrar una supuesta superioridad. Debemos recordar que esto se dará en casos de dificultades de comprensión idiomática, de complejidad de la explicación o simplemente (y a veces sumando esta situación previa) con casos de usuarios tímidos y cohibidos, que puedan expresarse conductas de huida, ocultación y vergüenza. Por contra, las personas que presenten comportamientos más agresivos, lo harán ofendidos y dando información a los otros de su falta de expresión.

Es necesario, como siempre, tener presente que en el proceso de comunicación la verdad no es aquello que dice el emisor sino aquello que entiende el receptor. Para actuar es necesario:

- Observar si el problema es de audición y, en este caso, repetir la misma información vocalizando más y elevando el tono de voz.
- Poner ejemplos que aclaren la idea principal.
- Simplificar el mensaje, aclarar una idea y, cuando se entienda, pasar a la siguiente.
- Evitar tecnicismos y palabras de difícil comprensión.
- Pedir al usuario/a que nos manifieste aquello que hemos entendido y preguntado.

Como responder cuando no entendemos al usuario o cuando percibimos que no nos entienden:

Nos referimos a situaciones en las cuales no llegamos a sentir aquello que expresa el usuario o **no entendemos el significado en su totalidad**. En ambos casos es conveniente pedir al usuario con toda naturalidad que repita sus mensajes.

“Disculpe no lo he entendido, puede repetir...?”

“Entiendo que aquello que planteáis es... aunque, lo que no entiendo es...”

“Sigo sin entenderlo muy bien, me podría poner un ejemplo?”

En caso que **percibamos que no nos entendemos**, es muy importante no ponerlo en evidencia y verificar cual es el motivo por el cual tenemos este problema y recordar una ley fundamental: **en proceso de comunicación la verdad no es aquello que dice el emisor sino aquello que entiende el receptor**. El desconocimiento de esta ley acostumbra a ser la originaria de todas las dificultades de comunicación. Es, entonces, muy importante tener presente que hay que determinar si se entiende aquello que explicamos:

“Me explico?”

“Tengo que aclarar esta idea?”

“Quiero decir que ...”

La denegación

Muchas veces, es parte del prehecho decir simplemente “no” a una petición.

En estos casos es necesario:

- Demostrar una **actitud y predisposición positiva**, explicando que no es posible acceder a su demanda, sin que afecte a la relación y la imagen del profesional o el servicio.
- **Escuchar activamente**, personalizando la relación e identificarnos para que la persona tenga un referente, y acabe con la sensación que la tenemos entendida aunque no podemos aceptar la solicitud que pide.
- Asegurarnos que **denegamos con exactitud** la demanda formulada, y que no se puede deber a una mala interpretación nuestra, **fomentando la denegación** de la manera más precisa y argumentada.
- **Escuchar las réplicas** y, si fuese posible una alternativa, poder acceder. Si no es posible, o si no se acepta, es necesario utilizar la técnica del disco rayado: repetir el mensaje hasta que se entienda y acepte.
- Estar preparados para su **reacción** emocional, mostrando comprensión delante de él y dejar hablar, aunque sin responder a los posibles ataques personales ni a las posibles críticas.
- Intentar **buscar alternativas**, especialmente dando información adecuada, sin crear falsas expectativas que favorezcan conflictos posteriores. Si se dilata la oferta para más

adelante en tiempo, es necesario tener consciencia de la necesidad de cumplir el compromiso.

Como decir “no”:

Si bien la actitud a tiene que ser siempre positiva, a veces el “no” es parte importante del trabajo de información. A pesar de ello, antes de decir “no”, es necesario precisar exactamente aquello que nos piden: *“Aquello que planteáis exactamente es que...?”*

Una vez aclarado, es necesario **explicar claramente el porqué de nuestra negativa**.

“Entendemos que esto sea un problema para usted, no podemos facilitar esta cita o no podemos confirmarle esta petición o la agenda está cerrada, o... hoy no podemos resolver este tema, lo sentimos mucho.”

En estos casos es necesario estar preparados para su reacción emocional, mostrando comprensión delante suyo.

Comportamiento en caso de agresividad

En los casos de personas en situación de agresividad no hay más conductas posibles que modelos asertivos para que su enfado empiece a disminuir y se pueda mantener una conversación normal.

Es necesario, en estos casos, demostrar seguridad y firmeza, y no ponerse nunca a la altura de la persona agresiva. Si bien no tenemos que intentar frenar la agresividad con una actitud violenta o retadora, sí, se debe pedir corrección, especialmente cuando interfiere en un ambiente general.

La espera en la prestación del servicio

La espera, vista desde los servicios, es el tiempo que transcurre desde que un usuario plantea una demanda hasta que esta demanda es resuelta. Objetivamente, es decir, desde el punto de vista de los servicios, las esperas son medibles, comprobables y comparables. Desde un punto de vista subjetivo las esperas no son medibles, y en cada usuario tienen repercusiones diferentes y tampoco pueden ser comparables.

Como atenció

- In
- e
- S
- tr
- C
- c
- Ir
- Ir

Posibles pautas en caso de agresividad:

- **demostrar a la persona que entendemos su enfado**, esperar que disminuya la irritación y **evitar hablar hasta que la persona se empiece a tranquilizar**. Hasta que no tengamos suficiente información del usuario/a, no tenemos que creer que sabemos cuál es el problema y la solución.
- **Escuchar activamente y de manera asertiva**: mantener la mirada, asentir, resumir, **preguntar y repetir el plan o problema**.
- Utilizar la técnica asertiva del “**banco de nubes**”: mostrarse de acuerdo parcialmente con los argumentos del otro.
- Mantener un tono de voz paciente, respetuoso y calmado y, también, delante de los gritos o tonos altos, **bajar la voz y mantener siempre una actitud asertiva**. Mantener una posición corporal firme, ni **prepotente** ni **insegura**, y fortalecer en la mirada como señal de seguridad.
- **Cuando disminuya la irritación, es necesario invitar a la persona a seguir hablando en una zona más privada, si existe**, y, si es posible, sentados cómodamente.
- Una vez que la persona se ha calmado y se han ofrecido posibles alternativas o soluciones, antes de decirles adiós, es necesario **expresar nuestros sentimientos en relación con aquello que ha pasado**. Pedirle que en otra ocasión no se manifieste de esta manera ya que no es necesario este comportamiento para ser atendido con interés y respeto.
- Si creemos que la situación es descontrolada o no conseguimos que la persona se calme, hay que pedir **ayuda**.

ciación a la
de oro las
servicios o

Ejemplos para comunicar una posible espera:

“Sentimos comunicarle que por... (exponer los motivos)... Nos vemos obligados a desprogramar la cita que ya tenía concertada “.

“Lamentamos que se haya producido esta situación.”

“Hemos estudiado el caso y le ofrecemos la/as siguiente/es posibilidades...para así no entorpecer y dilatar en tiempo su demanda...”

“Le agradecemos su colaboración y esperamos que esta situación no se vuelva a producir”.

“Si esta alternativa no le parece bien, nos explica su propuesta”.

En estas circunstancias, a pesar de ello, es muy **importante evitar responder delante de un posible “ataque” del usuario**. Es necesario evitar expresiones de este tipo:

“Yo no tengo el día torcido.”

“Quien tiene el brazo torcido es...”

“Esto no lo he organizado yo...”

“A mi qué me explica...”

Otros **mensajes** que pueden dar soporte a esta situación pueden ser:

“De verdad que lamentamos que esta situación se haya producido.”

“Le pedimos disculpas en nombre de todos los profesionales que tenían que atenderle.”

También hay que preparar a la persona usuaria para aquello que le explicaremos. Esta fase es muy importante. Ayuda a la persona a aceptar el problema. Hay que garantizar un tiempo para que se produzca la adaptación.

“Intentamos resolver su problema, aunque es complicado. Cuando sepa alguna cosa le advertiremos.”

“Sentimos no poder darle buenas noticias.”

“Hacemos todo lo posible. La situación es difícil.”

Aunque se debe tener en cuenta los excesos de empatía:

“Entiendo perfectamente lo que siente”, ya que pueden generar reacciones de “Usted no sabe por lo que yo paso!”.

Son preferibles formulas más neutras, del tipo:

“Me imagino que debe de ser muy duro.”

Delante de estas situaciones, hay que ofrecer ayuda, comunicar posibles alternativas o opciones, e informar de los trámites que hay que seguir y facilitar el nombre y las referencias de una persona de contacto.

5.4. El tratamiento de quejas, sugerencias y reclamaciones

Parte del prehecho de los buzones de atención ciudadana, más allá de sus competencias, es gestionar las quejas, sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos. Hay otra dicha común en el campo de la “calidad” que dice que **una queja es una oportunidad de mejora**. Es por ello, que cuando una persona usuaria insatisfecha se dirige a nosotros para hacer una reclamación, en realidad hace una aportación positiva al sistema, por lo tanto nos permite identificar problemas y hacer propuestas de mejora de un servicio.

Principios que tendrán que regir la conducta del informador/a:

- Recibiremos con amabilidad y **transmitiremos confianza** y seguridad, haciendo saber al usuario/a que está en buenas manos, que deseamos ayudarlo y sabemos cómo hacerlo.
- Actuaremos de la manera más inmediata posible para resolver el inconveniente. Si la solución no está por la mano, el problema tendrá que transferirse a quien corresponda resolverlo. Daremos la imagen que **se actuará inmediatamente y que alguien se hará cargo del problema**.
- **Reconoceremos los errores** y/o problemas internos de la organización. Dejaremos que la persona se exprese y escucharemos de manera respetuosa la reclamación o queja.
- Reconoceremos y **aceptaremos los sentimientos que manifieste** (enfado, frustración, desilusión, etc.), y mostraremos amabilidad y tranquilidad, aunque el usuario se muestre con un tono agresivo, siempre dentro de los límites tolerables.

- **Agradecemos** expresamente al usuario el hecho de acercarse a presentar el problema. Realizaremos cuestiones abiertas y cerradas para recoger información, para así conocer y delimitar el problema.
- Confirmaremos y verificaremos con el usuario que hemos entendido el motivo de su reclamación. Por ello **resumiremos** el contenido y colocaremos, así, la gravedad del asunto en su justa medida.
- **Pediremos disculpas de manera asertiva**. Si hay una verdadera explicación (no una justificación), tenemos que ofrecerla. Explicaremos minuciosamente las acciones que se tomaran para corregir el problema y su repercusión en la situación planteada por el usuario.
- Comunicaremos que se intentará que el problema no suceda más.
- Intentaremos disminuir el descontento del ciudadano y negociaremos en caso de no encontrar consenso.

En caso específico de errores, nos propondremos:

- El **reconocimiento del error** (aunque no sea de nuestro agrado), con calma y seguridad.
- **Avanzarse** al usuario, sin esperar que se dé cuenta del error.
- **Escuchar atentamente y activamente**, evitando provocaciones y ataques.
- La **adopción de una actitud profesional y competente**, sin perder la tranquilidad ni hablar desde una posición de superioridad.
- **Pedir disculpas por error y explicar que se evitará en un futuro**. Si es posible, demostraremos la voluntad de ofrecer al usuario una compensación justa.

6- ANEXO: GLOSARIO

ACCESIBILIDAD: Facilidad de entrar en contacto con el servicio o los profesionales, facilidad de acceso físico y telefónico. Es un causante de la calidad de los servicios públicos de atención directa a los usuarios. Incluye aspectos como el horario y los tiempos de espera.

ATENCIÓN PERSONALIZADA: Consiste en una manera de atención en que cada persona es atendida de manera singular e individualizada, la función de sus características y los problemas personales.

ASERTIVIDAD: Estilo de comunicación que emplean aquellas personas capaces de exponer sus puntos de vista de manera flexible, abierta, amable y considerado con las opiniones de los otros, mostrando empatía y capacidad negociadora.

COMPETÊNCIA: Capacidad y aptitud para realizar un pretexto o ejercer unas funciones de manera correcta y adecuada. Es un causante de la calidad de los servicios de atención a los ciudadanos.

CONFIDENCIALIDAD: Es una característica de la relación profesional-usuario que asegura la intimidad y el secreto de la información que se genera en el proceso de información y asesoramiento.

EMPATIA: Es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y transmitirlo, para que sepa que entendemos su situación. Es uno de los hechos de los profesionales más valorados por los usuarios de los servicios públicos.

EXPECTATIVAS: Se refiere a aquello que los usuarios esperan encontrar cuando van a algún centro público. Las expectativas se conforman a través de las experiencias previas o del conocimiento de las experiencias de otras personas, y también se forman por aquello que dicen los medios de comunicación, así como por los mensajes que transmiten los profesionales de los servicios públicos en general. Es muy importante no generar falsas expectativas, pues ello puede provocar la frustración y la insatisfacción de los usuarios.

FIABILIDAD: Hacer las cosas bien a la primera. No cometer errores. Es un causante de la calidad de los servicios públicos.

GARANTIA: Acción y efecto de asegurar aquello que se ha estipulado.

MEJORA: Acciones encaminadas a incrementar la calidad de los servicios y, por tanto, a incrementar la satisfacción de los profesionales y de los usuarios.

ORIENTACION AL USUARIO: Se refiere a la manera como son organizados los servicios. Los servicios prestados por las OAC se deben adaptar a las necesidades e intereses de sus usuarios.

PERCEPCIÓN: Son las conclusiones que obtienen los usuarios sobre la forma en que se le prestan los servicios; la manera de sentir el servicio prestado.

PROFESIONAL: Son todos y cada uno de los trabajadores públicos que desarrollan su trabajo en la OAC.

CALIDAD: propiedad atribuida a un servicio, actividad o producto que permite apreciar igual, mejor o peor que otros. Es el grado en qué un servicio cumple los objetivos para los cuales se ha creado. La satisfacción de los usuarios es un causante importante de la calidad de los servicios.

CALIDAD PERCIBIDA: Básicamente consiste en la imagen o el concepto de la calidad de un servicio que tienen sus usuarios. Incluye aspectos científicotécnicos, (fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia profesional...), aspectos destacados con la relación y la comunicación con los profesionales (trato, amabilidad, capacidad de escuchar, empatía, interés...) y aspectos sobre el entorno de la atención (ambiente, decoración, comida, limpieza...).

CALIDAD DE RESPUESTA: Hacer las cosas a su tiempo. Agilidad de trámites. Es un causante de la calidad de los servicios de atención a los usuarios.

SATISFACCIÓN: Estado en qué se encuentran los usuarios cuando, en prestar un servicio determinado, esperan cubiertas sus expectativas, o incluso se les da un poco más de aquello que ellos esperaban encontrar.

USUARIO/CLIENTE: Persona que utiliza, pide y escoge los servicios de la OAC. Al alrededor de las personas usuarias se organizan todos los servicios que se prestan a la OAC. Tiene que ser el eje y centro al alrededor del cual se organizan las actividades del sistema prestado.

CONSIDERACIONES GENERALES DEL DOCUMENTO

- Esta **obra está basada** en el Manual de estilo de la atención presencial a las oficinas de Atención Ciudadana del Departamento de la Presidencia– Generalitat de Catalunya, con una licencia Reconocimiento 3.0 de **Creative Commons**.

Se permite la reproducción, la distribución, la comunicación pública y la transformación para generar una obra derivada, sin ninguna restricción cada vez que se cite el titular de los derechos (Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia).

La **licencia completa** se puede consultar en:

<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/se/legalcode>

- Este documento ha sido **redactado y trabajado** por el personal de la **OAC**, la reciente Unidad Orgánica Institucional creada (Raquel Torres, Aida Cuni e Cristina Barra). Con la ayuda de Àlex Moga. Se ha trabajado en equipo, en cooperación y colaboración, conceptos claves de trabajo del Programa “Oficina de Gobierno Abierto”.
- Este documento ha recibido el visto bueno del **Grupo de Trabajo Interdisciplinar** del Programa “Oficina de Gobierno Abierto”.
- Este documento ha recibido el visto bueno de los **Representantes de los trabajadores/as** del Conselh Generau d’Aran.
- Este documento ha sido corregido por los **servicios lingüísticos** del Conselh Generau d’Aran.
- Este Documento **cumple con los criterios y normas internas** de redacción y estilo en vigor del Conselh Generau d’Aran.