

**Manual d'estil**  
**de l'atenció presencial a les oficines**  
**d'Atenció Ciutadana**



# Índex 0

<b>1. Presentació</b>	4
<b>2. El nou model d'atenció presencial de la Generalitat de Catalunya</b>	6
<b>3. L'OAC: un servei orientat a la ciutadania</b>	7
<b>4. L'estil de comunicació de l'OAC</b>	11
4.1 La comunicació verbal	12
4.2 La comunicació no verbal	14
4.3 La capacitat d'escolta	16
4.4 L'estil assertiu de comunicació	18
<b>5. Els protocols de relació</b>	21
5.1 Comunicació cara a cara	21
5.2 Protocols per situacions difícils	22
La crítica	22
Dificultats de comprensió del que ens plantegen	24
La denegació	25
Comportaments en cas d'agressivitat	26
La demora en la prestació del servei	27
5.3 El tractament de queixes, suggeriments i reclamacions	28
<b>6. Annex: Glossari</b>	30

# 1

## Presentació

La millora de la qualitat en l'atenció als usuaris de les OAC és un repte molt important per a tots els que treballem a la DGAC, i és una fita cabdal per a la Generalitat de Catalunya en la perspectiva d'incrementar l'eficàcia i l'eficiència en una de les prestacions que pot fer propers, transparents i efectius els serveis públics que s'hi presten.

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. De fet, aquests continguts temàtics han d'estar presents en la formació del personal de les OAC, i evitar així que les persones que hi treballen hagin d'aprendre-ho gràcies a la pràctica, la documentació relativa als tràmits, la informació disponible i les guies i protocols.

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.

Justament aquest és un dels objectius d'aquest manual d'estil, que neix de diverses fonts i abarca la pròpia experiència, la d'altres experiències de Catalunya, així com la d'altres models aplicats a Espanya i Europa, aprofitant el fet que des de fa alguns anys molts serveis d'informació i atenció ciutadana d'arreu han anat reflexionant sobre la qualitat relacional i de comunicació dels professionals que treballen en serveis d'aquesta naturalesa.

Per tot això, considerem que aquest manual ha de ser una ajuda en la formació dels i de les professionals de les OAC, perquè puguin 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....
- Aportar un estil de servei a les OAC, compartit per tota l'organització, que conformi i caracteritzi l'organització.
- 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: demores, massificació, necessitat de denegar un servei o prestació, fer front a situacions de conductes dissonants, poc respectuoses o d'ansietat per part de l'usuari, etc.
- Servir com a eina de millora contínua amb mecanismes propis per a la recollida de revisions i enriquiments, amb mecanismes de retroalimentació eficaços pel conjunt de l'organització.

## 2 **El nou model d'atenció presencial de la Generalitat de Catalunya**

L'OAC de Girona és la primera oficina que integra tota l'atenció presencial en un sol espai, un **model únic per a totes les oficines d'atenció a la ciutadania** que a partir de l'experiència adquirida a Girona s'estendrà per tot Catalunya.

L'objectiu és facilitar la relació de la ciutadania amb la Generalitat. Per aquest motiu s'han equipat 1.200 m<sup>2</sup> a la planta baixa de la nova seu del Govern a Girona pensant en la comoditat de l'usuari i la simplicitat dels tràmits. S'han tancat més de 20 oficines d'informació i serveis que fins ara hi havia repartides per tota la ciutat per concentrar-les en un espai únic. Això vol dir que, a partir d'ara, hi haurà un sol registre d'entrada de documents adreçats a la Generalitat i una finestra única d'atenció ciutadana.

L'OAC, a més, obrirà en horari continuat de matí i tarda, de dilluns a divendres i dissabte al matí, i compta amb diverses innovacions i millores tecnològiques que faciliten els serveis i els tràmits, com ara punts d'autoservei, informació telemàtica, oficina virtual de tràmits i un caixer automàtic de l'Ajuntament de Girona, que permetrà fer alguns tràmits relacionats amb l'Administració local. A part, però, es continuarà oferint l'atenció personalitzada de sempre amb l'avantatge que, ara, es donarà resposta a qualsevol tràmit o informació, independentment del departament de la Generalitat que tingui les competències.

L'oficina d'atenció ciutadana s'estructura en un **primer nivell d'atenció generalista**, format per un equip que ofereix atenció, informació general i registre sobre tots els tràmits de la Generalitat, i inicia i resol una quantitat important d'aquests tràmits.

En un espai diferenciat, s'ubica el **segon nivell d'atenció especialitzada** per àmbits temàtics, atès per personal propi dels departaments i que ofereixen una informació, atenció i tramitació més especialista sobre determinats tràmits de la Generalitat.

Finalment, hi ha un **tercer nivell tècnic**, atès per personal tècnic propi dels serveis territorials, atenció per a la qual és necessària cita prèvia i que es troba a les plantes superiors de l'OAC, ocupades pels serveis territorials.

## L'OAC: un servei orientat a la ciutadania

# 3

L'experiència desplegada en diferents projectes similars, aquí i en altres països d'entorn semblant, ensenya que no només estem davant d'un problema de tecnologies i sistemes, sinó que un dels punts clau d'èxit es troba en desenvolupar una estratègia adequada que tingui en compte diversos punts de vista, complementaris entre ells, i basats en:

- Un **bon coneixement de les demandes i necessitats dels ciutadans**, en particular dels col·lectius i sectors més febles i vulnerables davant de les noves realitats
- Una **sistematització de la informació correcta i eficient**
- Un **sistema d'atenció eficaç**, suportat sobre bases tecnològiques potents i eficients
- Un **catàleg complet del serveis i tràmits que es prestin**
- Un **equip compenetrat**, motivat, capacitat i cohesionat, i amb un fort lideratge
- Un **procés eficaç de comunicació i informació amb els ciutadans**

Per abordar aquesta realitat cal apropar-se conceptualment i operativament a la situació del sector públic, per tal d'observar les mancances dels darrers anys en els aspectes relacionats amb els serveis d'informació, atenció i tramitació.

Tal com es va establir en la definició del seu model, les OAC s'hauran de regir per un conjunt de principis i objectius generals.

Responent als requeriments del nostre país, com a societat democràtica avançada, inscrita en un model de governança europeu que s'organitza sobre diversos fonaments, **dos principis conformen la base del model:**

**1) Garantia democràtica de transparència i d'equitat**

**2) Garantia de drets d'accés a la informació i atenció**

Atenent aquests principis, seran tres els objectius generals de les OAC en el seu nivell presencial.

### Objectius generals:

- **Proximitat:** Cal facilitar al màxim l'accés presencial de tots els ciutadans i ciutadanes a tota la informació i tràmits del Govern de la Generalitat i evitar al màxim la discriminació en funció de la ubicació territorial.
- **Proactivitat:** Cal donar una acollida amigable, exempta de llenguatge administratiu i burocràtic, i amb una visió global de l'Administració. Amb relació a la recerca de la informació demanada pels ciutadans i ciutadanes, cal anticipar-se i donar la informació necessària de tot el procés, sempre que sigui possible.
- **Productivitat:** Cal resoldre les demandes plantejades amb la major eficiència possible, evitar desplaçaments posteriors i despeses en temps, potenciar el treball de col·laboració entre departaments i augmentar l'eficàcia global del sistema.

Perquè un servei públic sigui reconegut, legítimat i correctament valorat, ha de comptar amb una reputació basada en la seva capacitat per ser receptiu a les demandes de la ciutadania i a l'eficàcia demostrada en la capacitat de resposta donada.

Les característiques principals del servei, per tal de respondre a aquestes expectatives internes i externes, han de ser:

### Característiques principals del servei:

- **Simplicitat en l'accés,** mitjançant l'agrupació en una finestra única de tràmits de naturalesa similar, per evitar una imatge de processos fragmentats i complexos i potenciar una imatge global i homogènia de l'organització. Desplegament del model de tal manera que pugui oferir les mateixes oportunitats d'accés a la informació a tota la població com a espai de correcció de desequilibris i d'igualtat d'oportunitats.
- **Comprensió dels serveis,** reduint la distància que imposa la informació especialitzada o molt tècnica, moltes vegades incomprendible per a la majoria dels ciutadans, i definint un model basat en un paper més proper a l'assessoria i l'orientació general.
- **Millora en el tracte,** reforçant aquestes competències i potenciant un apropament al ciutadà directe, proper i entenedor, especialment de suport personal als col·lectius amb majors dificultats.
- **Racionalització de recursos,** mitjançant la planificació i la rendibilitat de recursos (especialment recursos humans) que permetin produir models més efectius en la prestació del servei, ja que s'adeqüen a la demanda. Establiment d'un sistema que permeti que aquestes persones aprenguin de la experiència quotidiana pròpia. Disposició del model de tal manera que permeti una integració plena i simple dels instruments informàtics en els processos de gestió.
- **Personalització,** mitjançant la nostra identificació, fent visible el nostre nom sempre que sigui possible i facilitant-lo en cas de queixa.



En aquest sentit, tal com dèiem abans, convertir a la ciutadania en l'epicentre, a partir de les característiques del servei, significa **deixar de pensar en l'usuari per començar a pensar com l'usuari**.

### **Servei d'atenció presencial basat en:**

- **La comprensió de l'entorn i de les demandes dels usuaris i usuàries:** Entendre els canvis sociològics que observem al nostre país, especialment els darrers anys, per tal de conèixer millor les persones usuàries, entendre les seves necessitats i demandes específiques, fins a arribar fins i tot a identificar-se amb elles, i prendre consciència dels fets diferencials i singularitats entre les persones usuàries. Conèixer de manera proactiva el que demanen, pensen i opinen les persones usuàries respecte dels serveis que se'ls presta, creant mecanismes per tal de sistematitzar les incorporacions necessàries resultat dels processos de recerca.
- **Definir i dissenyar els serveis en funció de les noves necessitats** que es detecten, tan derivades de la tipologia de la demanda, dels canvis de context, de la composició dels perfils d'usuaris, etc. Cercar els mecanismes per actualitzar les noves tendències de la demanda en funció dels serveis més requerits.
- **Equip format i motivat:** Treballar per conformar un equip capaç d'expressar amabilitat, cordialitat, sociabilitat, discreció i prudència, amb perfil polivalent, amb capacitat d'adaptació als canvis en l'entorn i conscient del valor del servei públic, reforçat amb mecanismes potents de comunicació interna i externa per tal de garantir la facilitat en l'accés i la informació. Establir polítiques de personal – motivació, formació, avaluació dels serveis – que reforcin la consolidació del model, i que facilitin la participació dels treballadors i treballadores públiques en la construcció del sistema propi.
- **Desplegar la tecnologia adequada** per garantir un servei als usuaris amb els requeriments que l'excel·lència del projecte requereix.

La satisfacció de les persones que utilitzen el servei té una dimensió cabdal per tal de garantir la qualitat del servei públic que es presta.

Com ja sabem, la definició de qualitat ve determinada per l'aplicació d'uns estàndards (a la manera de les ISO), però especialment per la **percepció que els usuaris tenen del servei**, malgrat que moltes vegades la qualitat d'un servei públic no es deriva de la percepció directa, sinó del conjunt d'experiències que marquen la relació de les persones amb l'Administració.

No obstant això, és norma principal conèixer l'opinió sobre com es presten els serveis i com es poden millorar. En aquest context, els professionals tenen un paper fonamental, i l'experiència ens diu que hi ha unes constants que fan que les persones usuàries es considerin satisfetes si:

### **Factors de satisfacció per a les persones que utilitzen el servei**

- Reben una **informació entenedora**, amb paraules senzilles, comprensibles i de manera propera al que han vingut a demanar.
- Consideren que se'ls permet **exposar adequadament** la problemàtica presentada, i que el personal els ha atès amb sinceritat i honestedat, tot oferint un clima de confiança.
- Opinen que el personal es preocupa per comprovar que s'ha comprès la resposta
- Creuen que se'ls ha dedicat tot el **temps necessari** que requeria el seu cas, de manera sincera i honesta, i amb un interès singular i apropiat.
- Consideren que no han hagut d'esperar gaire temps, que el desplaçament ha valgut la pena i que el personal ha demostrat preocupació i ha demanat excuses per l'espera, si es dóna el cas.
- **El personal que els ha atès els ha inspirat confiança** i consideren que el personal és competent i qualificat.
- La consulta finalitza amb la percepció que se'ls ha explicat tot el que cal saber, que sabran com actuar davant del tema tractat i quines coses fer per resoldre el problema que han presentat.
- Creuen que han estat tractats amb respecte i consideració i d'igual manera que altres usuaris/es.
- Creuen que seria factible recomanar el servei a qualsevol altre possible usuari/a, ja que seran atesos correctament.

En aquest sentit, és fonamental treballar amb el propi equip per tal de reforçar les seves funcions i actituds.

- Funcions i actituds que cal que demostrï l'equip de l'OAC
- Capacitat de receptivitat i comunicació
- Actitud empàtica i assertiva
- Capacitat per resoldre problemes
- Estil educat i respectuós
- Capacitat de decisió
- Flexibilitat i control emocional
- Vocació de treball en equip
- Fluïdesa verbal i habilitats comunicatives
- Memòria exercitada
- Cura de l'entorn de treball i de la qualitat
- Capacitat d'iniciativa en situacions complexes o no protocol·litzades
- Màxima vocació de servei públic

# L'estil de comunicació de l'OAC

# 4

La importància de la comunicació en la interacció humana és un fet incontestable que ja ha merescut infinitat de reflexions que abunden en la literatura a l'ús. És per això que quan parlem de la comunicació d'un servei públic hem de tenir present els fets ja contrastats que emmarquen la teoria i poden garantir efectivitat a l'acte comunicatiu.

Podem definir la comunicació com **l'eina que un emissor utilitza per realitzar un intercanvi o transmissió d'informació amb un receptor utilitzant diversos canals**: orals, escrits, no verbals, gràfics, sonors, etc.

Quan en una oficina d'atenció ciutadana es produeix un intercanvi d'informació, emissor i receptor operen recíprocament, i no sempre l'informador és l'emissor ni l'usuari el receptor, ja que poden canviar i variar els seus rols en determinats moments. Per això tot el que s'inclou en aquest manual pot servir per definir i contextualitzar la comunicació.

No obstant això, caldrà definir prèviament uns **condicionants de context** que poden influir negativament en el procés, dels quals destaquem els següents (i que han de ser tinguts en compte per tal d'evitar "sorolls i distorsions" en el procés comunicatiu):

## Condicionants de context

- **Condicionants físics**, com sorolls, espais inadequats, poca privacitat, etc. que no permeten que l'emissor es comuniqui amb claredat i que el receptor escolti sense sorolls, i poder respondre i ser entès de manera adequada.
- **Condicionants comunicatius** causats per dificultats d'expressió d'emissor o receptor a causa de discapacitats o canals inadequats.
- **Condicionants lingüístics** per dificultats de comunicació derivats de barreres idiomàtiques o per no adequar la comunicació al nivell de comprensió de les persones usuàries.
- **Condicionants no verbals** per actituds de posició corporal, de disposició de mobiliari que pot intimidar la comunicació, etc.
- **Condicionants referencials** que limiten la capacitat de comunicació derivades de judicis de valors, percepció subjectiva de l'emissor i el receptor, edat, origen, ocupació, etc.

## 4.1. 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/ana) 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 inseguretat 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, com es donen a les OAC.

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 positius que faciliten la comunicació:**

- **Parlar en plural**, com a membre de l'OAC, 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
- **Demandar les coses amb si us plau i expressar agraïment**; parlar en positiu
- **Demstrar 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...

## 4.2. La comunicació no verbal

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, 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 mostri un interès per la persona que s'atén i també una atenció més concentrada.
- **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.
- **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.
- **Tics de taula:** agafar i deixar objectes o manipular papers i estris de taula poden ser senyals de desinterès o simplement de nerviosisme que s'han d'evitar en el tracte directe.
- **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.
- **Imatge personal:** dins del respecte a la llibertat d'expressió, la feina d'informació ha de tenir una cura de l'aparença, especialment quant a aspectes que poden provocar incomoditat o desconcert a les persones usuàries. Cal tenir en compte que a vegades una manera particular de vestir pot suggerir, per a determinats públics, alguna mena de comportament. Per tant, per obtenir una bona imatge personal cal: tenir una higiene corporal correcta; tenir cura de l'aspecte físic i personal que oferim als ciutadans

(vestuari adequat, formal i net, cabells arreglats, etc.); tenir cura de l'actitud corporal (el llenguatge "no verbal"); evitar mastegar xiclet o menjar davant de l'usuari, etc. Cal tenir en compte que si a l'equip hi ha algú que no té cura dels aspectes esmentats, la imatge de la institució és la que es veu afectada.

- **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.
- **Ordenació de l'espai d'atenció:** cal que l'espai d'atenció estigui net i ordenat per donar sensació de confiança, de certa eficiència i de seguretat en el servei. S'aconsella que l'espai sigui diàfan i es mantingui lliure de propietats personals (decoracions, fotografies, ampolles d'aigua, etc.). Quan es finalitza una atenció cal buidar l'espai de la documentació que s'ha utilitzat (notes, esborranys, etc.). A més, s'ha d'evitar utilitzar material d'oficina que no respongui a la imatge corporativa (llibretes, bolígrafs, 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.

### 4.3. La capacitat d'escoltar

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.

En el cas de les OAC encara és més important en la mesura que la funció primordial del servei és justament comunicar i informar a la ciutadania i, per tant, no només cal fer-ho segons les característiques explicades anteriorment, sinó de manera que es reforci la senyal d'identitat principal del projecte.

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.

Tots els professionals de les OAC han d'adoptar estratègies de comunicació apropiades, diversificades i adequades, tenint en compte els perfils i necessitats de les persones usuàries, per tal d'estar a l'alçada dels requeriments, expectatives, demandes i necessitats d'informació.

#### 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 vénen a informar. Les OAC tenen un cert grau d'heterogeneïtat en les informacions, els perfils d'usuaris/es i informadors/es, la llengua vehicular, l'actitud personal, el destinatari últim (per exemple, en els casos de dependència), etc., fet que pot provocar un conjunt de **situacions hipotètiques que han de ser tractades de manera singular**.



- Cal **adaptar contínuament el servei a la demanda dels usuaris**, adaptant continguts i protocols, cercant nous recursos informatius, analitzant i actuant en conseqüència dels nivells de satisfacció de les persones informades i establint els mecanismes perquè aquests factors interactuïn de tal manera que puguin retroalimentar el sistema.
- Cal **evitar explicacions sofisticades**, legalistes, abundants en 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/ana
- 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

#### 4.4. L'estil assertiu de comunicació

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**.

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.
- **Tancar sempre amb un resum** del que s'ha obtingut amb el resultat de la reunió i, en la mesura del possible, amb acords concrets de responsabilitats de les parts.
- 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 o 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 podem”*

Menyspreu o subestimació: *“Sempre s'està queixant”, “Tots en aquest servei ja el coneixen...”*

# Els protocols de relació

# 5

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.

## 5.1. 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** i, si és possible, amb protocol per escrit. 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.**

## 5.2. 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'acomiarà 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 ..."*

- **Demandar 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 per assegurar-me de la direcció correcta. Permeti'm que li apunti en un paper. 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).”*

**Si nosaltres fem la crítica:**

- **Cal escollir el moment adequat**, començar de manera positiva, reforçant les parts no crítiques i fer l'incís amb un “no obstant això”, que doni pas a la conducta incorrecta de l'usuari/a. Si volem fer **diverses crítiques**, cal anar una per una i començar pel que sigui més fàcil de canviar.
- **Cal evitar qualsevol situació que pugui provocar incomoditat** o vergonya a l'usuari/a i demostrar comprensió si la crítica ha estat causada per l'estrès de l'usuari. Cal començar de manera positiva i reforçar els aspectes positius.
- Cal que ens centrem en el to, l'argumentació o l'actitud que creiem que s'ha de canviar, i no en tot el seu comportament. Cal assenyalar **avantatges del canvi d'actitud** i agrair anticipadament el comportament esperat.
- Cal expressar amb el màxim de sinceritat el que pensem, i demostrar **voluntat per arreglar el problema**, reconeixent les pròpies responsabilitats, si n'hi hagués, i oferir ajuda per resoldre qualsevol equívoc.

**En comportaments inadequats** per part de l'usuari (manca de respecte, crits, actituds despectives envers el personal d'atenció, amenaces, etc.), l'objectiu és modificar aquesta actitud o comportament i que la imatge dels i les professionals i de la institució surtin reforçades. **Es tracta de fer crítiques constructives:**

*(Critificant la no assistència a sessions informatives del SOC, una cita concertada amb Serveis Socials o Salut, etc.): “(Nom de l'usuari), volia parlar amb vostè sobre el seguiment dels seus temes. Ens coneixem des de fa temps i sé que és una persona molt responsable. No tothom és així. Per això, sé que entendrà el que li comentaré..”*

**Centrar-se en el comportament** o en l'actitud que volem indicar, no en la persona.

*“Ens han comunicat que no ha fet totes les passes que havíem acordat”, però amb referència al present immediat i no al passat.*

**Empatitzar** en concret amb els problemes o dificultats plantejades.

*“Entenem que amb tot el treball que té a casa li costi anar al servei, però...”*

*“Sabem que és un esforç, però així podem evitar complicacions perquè les detectarem abans que passin. Cal perdre una mica de temps, perquè a la llarga estalviarem temps i problemes.”*

**Reconèixer la responsabilitat pròpia si n'hi hagués:**

*“Potser l’hi hauríem d’haver dit abans”, “Potser hauria d’haver parlat amb vostè d’aquest tema abans”*

**Oferir ajuda.**

*“Si li sembla, podem intentar canviar les cites que no li vinguin bé, trucant uns dies abans al Centre.”*

**Demandar l'opinió i cercar el compromís.**

*“Què li sembla? Se li acut alguna altra solució?”... “Aleshores, quedem en...”  
“Sabia que ho entendria, perquè vostè és molt responsable. És una satisfacció tenir usuaris com vostè”*

## 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 elevat el to de veu.
- Posar exemples que aclareixin la idea principal.
- Simplificar el missatge, aclarir una idea i, quan es comprengui, 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 o **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, sense que afecti a la relació i la imatge del professional o del servei.
- **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'acomiar-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**.

### La demora en la prestació del servei

La demora, vista des dels serveis, és el temps que transcorre des de que un usuari planteja una demanda fins que aquesta demanda és resolta. Objectivament, és a dir, des del punt de vista dels serveis, les demores són mesurables, comprovables i comparables.

Des d'un punt de vista subjectiu les demores no són mesurables, i en cada usuari tenen repercussions diferents i tampoc poden ser comparables.

#### Com atendre alguns d'aquests problemes:

- **Informar anticipadament de demores possibles**, apropant la resolució a l'expectativa de l'usuari.
- Si els usuaris reaccionen de manera negativa només cal aplicar la regla d'or de les tres E: **escoltar, empatitzar i evitar conflicte**.
- **Comunicar opcions alternatives per retallar temps**, malgrat en serveis o centres diferents als demanats.
- Informar que les causes no són arbitràries.
- Informar que tenen a **disposició mecanismes de queixa formal**.

#### Exemples per comunicar una possible demora:

*"Sentim comunicar-li que per... (exposar els motius)... ens veiem obligats a desprogramar la cita que ja tenia concertada "*

*"Lamentem que s'hagi produït aquesta situació."*

*"Hem estudiat el cas i li oferim la/les següent/s possibilitat/s... per tal de no entorpir i dilatar en el temps la seva petició ..."*

*"Li agraïm la seva col·laboració i esperem que aquesta situació no es torni a produir".*

*"Si aquesta alternativa no és del seu grat, expliquin's la seva proposta".*

En aquestes circumstàncies, no obstant això, és molt important **evitar respondre davant un possible "atac" de l'usuari**. Cal evitar expressions d'aquest tipus:

*"Jo no tinc la culpa de res."*

*"Qui té la culpa és..."*

*"Això no ho he organitzat jo..."*

*"A mi què m'explica..."*

Altres **missatges que poden donar suport** a aquesta situació poden ser:

*"De veritat que lamentem que aquesta situació s'hagi produït."*

*"Li demanem disculpes en nom de tots els professionals que havien d'atendre'l."*

També **cal preparar la persona usuària pel què li explicarem**. Aquesta fase és molt important. Ajuda a la persona a acceptar el problema. Cal garantir un temps perquè es produeixi l'adaptació.

*“Estem intentant resoldre el seu problema, però és complicat. Quan sàpiga alguna cosa més l'avisarem.”*

*“Sentim no poder donar-li bones notícies.”*

*“Estem fent tot el possible. La situació és difícil.”*

Però s'ha d'anar amb **compte amb els excessos d'empatia**:

*“Comprenc perfectament el que sent”, perquè poden generar reaccions de “Vostè no sap el que jo estic passant!”.*

**Són preferibles fórmules més neutres**, del tipus:

*“M'imagino que ha de ser molt dur.”*

Davant d'aquestes situacions, cal oferir ajuda, comunicar possibles alternatives o opcions, i informar dels tràmits que cal seguir i facilitar el nom i les referències d'una persona de contacte.

### 5.3. El tractament de queixes, suggeriments i reclamacions

Part de la tasca de les oficines d'atenció ciutadana, més enllà de les seves competències, és la de gestionar les queixes, suggeriments i reclamacions dels ciutadans. 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.
- **Demandar 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.

# 6

## 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 trobar quan van a algun centre públic. 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 per les OAC 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'OAC.

**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...), aspectes relacionats amb la relació i la comunicació amb els professionals, (tracte, amabilitat, capacitat d'escoltar, empatia, interès...) i aspectes sobre l'entorn de l'atenció (ambient, decoració, menjar, neteja...).

**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 dóna una mica més del que ells esperaven trobar.

**USUARI/CLIENT:** Persona que utilitza, demana i tria els serveis de l'OAC. Al voltant de les persones usuàries s'organitzen tots els serveis que es presten a l'OAC. Ha de ser l'eix i centre al voltant del qual s'organitzen les activitats del sistema prestatari de serveis.

**Generalitat de Catalunya**

Departament de la Presidència  
Direcció General d'Atenció Ciutadana

[www.gencat.cat](http://www.gencat.cat)

**Manual d'estil de l'atenció presencial  
a les oficines d'Atenció Ciutadana**



**Avís legal**

Aquesta obra està subjecta a una llicència **Reconeixement 3.0 de Creative Commons**. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència). La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca>

Primera edició: octubre de 2010

Disseny i maquetació: [www.villuendasgomez.com](http://www.villuendasgomez.com)