

# MANUAL D'ATENCIÓ ALS CIUTADANS I CIUTADANES

## 1. Presentació

L'objectiu fonamental de tota institució pública és, sens dubte, el servei a la comunitat a la qual s'adreça la seva actuació. Aquest principi, que té validesa general, adquireix un valor encara més significatiu quan ens referim a l'acció de l'Ajuntament. No solament perquè l'administració municipal és la més propera a les persones que són usuàries dels seus serveis -cosa que sovint ja ha estat assenyalada-, sinó, sobretot, perquè és la que més directament fonamenta la seva legitimitat en correspondre de manera satisfactòria a les aspiracions dels ciutadans i les ciutadanes.

Per tant, en el propòsit de saber oferir-los una atenció adequada radica el que és alhora un repte però també un al·licient i un motiu de satisfacció, tant pels que tenim la responsabilitat de dirigir la institució com per tots els treballadors i les treballadores municipals.

Oferir una atenció de qualitat requereix, de segur, un esforç col·lectiu de reflexió i d'autocrítica continuada. Però demana igualment, i cal no oblidar-ho, una voluntat individual de millora i d'evolució personal i professional.

Aquest Manual d'atenció als ciutadans i les ciutadanes ha estat preparat amb la pretenció de contribuir a atendre millor, i espero que efectivament esdevingui un mitjà útil per a aquesta comesa.

## 2. Introducció

### Objectiu d'aquest manual

Aquest manual pretén ser una eina útil que, d'una banda, reculli, de forma àgil i entenedora, criteris i reflexions per millorar de forma continuada la qualitat dels serveis municipals d'atenció als ciutadans i les ciutadanes i, d'una altra, constitueixi un instrument de referència que permeti homogeneïtzar la nostra actuació com a servidors públics en les relacions amb les persones que viuen a Sabadell.

### A qui va adreçat?

Tot i que s'adreça principalment a les persones que tenen responsabilitat o relació amb l'atenció als ciutadans i les ciutadanes, pretén ser una eina de consulta i reflexió a l'abast de la totalitat de persones que treballen en aquest Ajuntament.

## 3. L'Ajuntament i els ciutadans i les ciutadanes de Sabadell

### Què esperem els ciutadans i les ciutadanes de Sabadell del seu ajuntament?

El gran repte de tots els ajuntaments és millorar dia a dia la qualitat dels serveis que ofereixen.

Des del punt de vista dels ciutadans i les ciutadanes, la qualitat que ofereixen els serveis públics ve determinada pels següents factors:

pla satisfacció de les seves expectatives com a usuaris

l'eficàcia i eficiència en la resolució de les gestions

el tracte correcte i professional de les persones

(Font: Dades del MAP)

Aquest factors de qualitat de servei contrasten amb les característiques que tradicionalment s'associen als serveis que presten les administracions públiques:

l'actitud inadequada del personal que els atén

la burocràcia i la lentitud en la resolució de les gestions

(Font: The quest for quality services)

### **L'Ajuntament de Sabadell és una organització al servei dels ciutadans i les ciutadanes**

Estar de debò al servei dels ciutadans i les ciutadanes vol dir posar la nostra organització en funció i al servei de tots. Aixó implica:

Detectar les necessitats dels ciutadans i les ciutadanes

El nostre Ajuntament és sensible i receptiu a les necessitats dels diferents sectors socials, econòmics, associatius i institucionals de Sabadell.

La detecció eficaç d'aquestes necessitats requereix inexcusablement una actitud receptiva cap a les demandes i opinions de les persones.

Només detectant i analitzant les necessitats reals de les persones estarem en disposició de satisfer-les de manera adequada.

Fer una organització comprensible

L'Ajuntament de Sabadell ha de resultar comprensible i entenedor per a totes les persones que viuen a Sabadell, amb independència del seu àmbit social o el seu nivell cultural.

Aconseguirem que el nostre Ajuntament sigui més comprensible:

proporcionant la informació necessària per resoldre les necessitats de les persones

utilitzant un llenguatge clar i proper

dissenyant unes relacions fàcils, cordials i entenedores

identificant i senyalitzant adequadament els nostres serveis

Fer un Ajuntament accessible

Cal que les persones que viuen a Sabadell percebin el seu Ajuntament com una organització que els és accessible i propera, que està al seu servei.

Per aconseguir-ho és necessari:

apropar els punts d'informació a les persones

adequar els espais d'atenció

adaptar els horaris a la disponibilitat dels ciutadans i les ciutadanes

facilitar informació per totes les vies al nostre abast (presencial, telefònica, etc.)

buscar el personal més receptiu i amb més capacitat de comunicació per desenvolupar les tasques d'atenció, tant presencial com telefònica

Fer un Ajuntament àgil i flexible

Els sabadellencs i les sabadellenques esperen que l'Ajuntament satisfaci les seves necessitats amb rapidesa i flexibilitat i que redueixi al màxim els temps d'espera en els tramitacions i consultes.

Hem d'aspirar que les persones que viuen a Sabadell sentin que som el seu Ajuntament, que tenim voluntat i consciència de servei, que som receptius, que estem plenament implicats en la millora de la seva qualitat de vida.

## **4. Els treballadors i les treballadores municipals**

### **La imatge humana del nostre Ajuntament**

La qualitat i l'eficàcia dels serveis que ofereix el nostre Ajuntament vénen determinades per la professionalitat de les persones que hi col·laboren.

Les persones encarregades d'atendre al públic, tant de forma presencial com per via telefònica, constitueixen la imatge humana de l'Ajuntament de Sabadell.

Però no hem d'oblidar que totes les persones que treballem en aquesta organització estem al servei del públic i, per tant, tots nosaltres som responsables de la imatge que rebrà de l'Ajuntament.

Les capacitats personals en l'atenció a les persones

### **Les actituds positives en l'atenció a les persones**

La correcta atenció als ciutadans i les ciutadanes es basa en la professionalitat i voluntat de servei de les persones que fan aquesta tasca

La qualitat de servei en l'atenció a les persones es concreta en una sèrie d'actituds positives que val la pena tenir molt en compte.

Vegem-ne un resum:

interès i capacitat d'iniciativa per resoldre les demandes, les necessitats i els problemes dels ciutadans i les ciutadanes de forma activa i eficaç

voluntat de millora contínua del servei que es presta a les persones

receptivitat cap a totes les persones, sense prejudicis sobre allò que les fa

diferents (nivell cultural, social o econòmic, sexe, edat, estètica personal...)

respecte vers les persones i voluntat d'escoltar i entendre punts de vista diversos

consideració del cas de cada persona com un cas específic

compromís amb els ciutadans i les ciutadanes en situacions burocràtiques, procurant evitar-los passos innecessaris

objectivitat en la transmissió de la informació, evitant judicis de valor

receptivitat envers les crítiques

respecte al dret a la privacitat de la informació de les persones

### **Les capacitats personals en l'atenció a les persones**

Vegem ara les capacitats bàsiques i indispensables per fer una correcta tasca d'atenció professional:

comprensió i percepció

captació del nucli fonamental d'una comunicació

comunicació àgil i entenedora envers qualsevol nivell cultural

interrelació de les demandes amb els instrument disponibles per resoldre-les.

## **5. La comunicació**

### **Factors que condicionen la comunicació**

Quan, com a treballadors i treballadores municipals, atenem una persona, hi estem establint un procés de comunicació.

Aquest procés de comunicació només serà complet i correcte quan la informació circuli entre les persones implicades de manera que totes dues expressin i captin el sentit i la intenció real dels diferents missatges.

Tots hem presenciat o hem participat en situacions de comunicació que han generat malentesos. I és que la comunicació humana no és pas simple.

De fet, hi ha diferents factors que incideixen directament en la correcta emissió i interpretació dels missatges. Alguns són intrínsecs als mateixos interlocutors i alguns altres els són externs.

Factors interns als interlocutors

Els prejudicis, els valors, les creences, les actituds i els estat d'ànim componen, a grans trets, la nostra subjectivitat i, per tant, la manera com percebem i valorem la realitat.

Els estats anímics poden generar una comunicació interpersonal distorsionada: per exemple, si ens trobem en un estat depressiu, tindrem tendència a emetre missatges pessimistes i carregats de connotacions negatives i, pel mateix motiu, possiblement ens mostrarem susceptibles davant de missatges que captarem com a crítica o judici de valor negatiu vers nosaltres.

Els estats d'ànim influeixen enormement en la manera de comunicar-nos, però normalment són temporals.

En canvi, les nostres actituds, valors, creences i prejudicis s'estableixen, en gran part, des d'edats molt primerenques en funció del nostre entorn social, econòmic i cultural i, per tant, els tenim molt més interioritzats.

Aquest factor poden fer que percebem la persona amb la qual ens comuniquem i el seu cas concret de forma subjectiva i que tendim a dues actituds extremes: identificar-nos i gairebé aliar-nos amb el seu problema o bé rebutjar-lo perquè representa valors diferents o oposats als nostres.

No podem fugir fàcilment dels nostres prejudicis, dels nostres valors, etc., però és indispensable que quan decidim una conducta o resposta davant de qualsevol situació sabem que realment existeixen. Només sent conscients de la seva existència podem controlar-los per contribuir a generar una comunicació més àgil i productiva.

Factors externs als interlocutors

L'ambient físic i l'ambient socio-cultural i lingüístic conformen l'entorn on té lloc la situació de comunicació.

Els sorolls ambientals poden interferir en la comunicació o dificultar o impossibilitar la correcta captació i comprensió dels missatges.

També l'aspecte i l'emplaçament dels elements físics condicionen la manera com s'hi establiran els processos de comunicació: els espais còmodes i acollidors propicien una comunicació més relaxada, cordial i positiva i, en canvi, els ambients físics molt formals i els elements arquitectònics voluminosos que separen els interlocutors marquen un cert distanciament psicològic i generen una comunicació interpersonal més freda.

L'entorn socio-cultural i lingüístic també incideix en la comunicació: per exemple, les diferències idiomàtiques, de registres lingüístics o de domini de vocabulari específic poden dificultar els processos de comunicació.

### **Què és la retroalimentació?**

La retroalimentació, també coneguda amb el terme anglès feed-back, és l'element de la comunicació que permet comprovar que els missatges entre els interlocutors (emissor i receptor) són compresos per tots dos.

En qualsevol relació interpersonal utilitzem la retroalimentació, tot i que moltes vegades no en som conscients.

Utilitzem la retroalimentació quan fem gestos afirmatius que indiquen la correcta comprensió del missatge emès, quan preguntem per aclarir un dubte, quan somriem expressant la comprensió i identificació amb allò que se'ns diu, etc.

Utilitzem la retroalimentació per poder-nos comunicar de manera entenedora, per

verificar que el servei que oferim és el més adequat per als ciutadans i les ciutadanes.

Hem d'estimular aquest entorn per aconseguir fer participar les persones i així poder resoldre'ls millor les necessitats.

Com podem estimular la retroalimentació?

preguntant i respectant l'opinió de la persona amb qui parlem.

enfocant el tema des del punt de vista de qui ens el formula.

propiciant els suggeriments.

### **Comunicació verbal i no verbal**

Sovint identifiquem la comunicació humana amb la comunicació verbal. La comunicació interpersonal, però, va més enllà.

Quan ens comuniquem, tots els nostres sentits queden implicats en la situació de comunicació: no solament diem coses i sentim allò que se'ns diu, sinó que també captem i interpretem els gestos, les mirades, les actituds posturals, les inflexions de veu, etc., que acompanyen el llenguatge verbal.

Entenem per comunicació no verbal la transmissió d'informació a través de les nostres actituds corporals, els nostres moviments, la gestualització facial, la mirada, el silenci, etc.

### **Comunicació no verbal**

expressa actituds i emocions.

matissa, accentua o abona el llenguatge verbal.

pot arribar a contradir allò que s'expressa verbalment.

## **6. La relació professional amb els ciutadans i les ciutadanes**

### **Característiques de la relació professional amb els ciutadans i les ciutadanes**

Les relacions professional que s'estableixen entre les persones que treballen a l'ajuntament i els ciutadans i les ciutadanes es caracteritzen pels següents elements:

tenen com a origen la necessitat del ciutadà o la ciutadana de resoldre un problema

es pressuposa un cert grau de desigualtat entre els interlocutors: el treballador o la treballadora municipal està en condicions d'aportar els coneixements i la informació que manquen al ciutadà o la ciutadana o dels quals dubta

és impossible renunciar a aquesta relació: no podem negar mai la relació professional ni establir voluntàriament quan s'inicia i quan s'acaba, com pot succeir en les relacions personals

els ciutadans i les ciutadanes dipositen la seva confiança en els treballadors i les treballadores municipals que els atenen i els pressuposen professionalitat

### **Els conflictes en l'atenció personal**

Qualsevol professional amb tasques d'atenció al ciutadà pot fer molt per augmentar o reduir els conflictes interpersonals, en primer lloc no generant-los i, en segon lloc, buscant la solució adequada per resoldre'ls.

Evidenment, no totes les relacions professionals estan lliures de conflictes. Moltes vegades algunes circumstàncies alienes al mateix professional afecten els interessos o sentiments del ciutadà o la ciutadana, sense que se li pugui oferir una solució adequada.

En aquests casos, és fàcil que en acomplir totes les fases de relació professional no aconseguim la satisfacció plena de la persona que atenem. Però almenys haurem aconseguir reduir la sensació de frustració que pateixi com a conseqüència d'accions que entengui com una transgressió dels seus drets.

Quan una persona s'adreça a l'Ajuntament per formular una reclamació o queixa, hem de partir de la base que:

hi ha una raó que fa que aquesta persona se senti molesta. En cas contrari, no formularia una queixa

la queixa que es formula pot ser:

#### Fundada

La persona en qüestió ha rebut un tracte incorrecte de l'Ajuntament, ha vist transgredir els seus drets com a ciutadà, ha patit les conseqüències d'un error administratiu, se li ha transmés una informació incompleta o inadequada, etc.

#### Infundada

La persona tenia unes expectatives equivocades respecte als resultats d'una gestió, ha extret conclusions precipitades respecte a algun tema abans de conèixer les directrius implicades i les conseqüències que s'en derivaven, etc

Per enfocar una queixa o reclamació de manera professional i evitar o suavitzar els conflictes que se'n poden derivar, hem de tenir en compte els següents criteris:

escoltem molt atentament i sense interrompre la reclamació que se'ns formula

mostrem interès, receptivitat i comprensió. No reaccionarem mai amb agressivitat o hostilitat: així només aconseguirem agreujar la situació

formulem preguntes per conèixer amb la màxima objectivitat el cas que se'ns planteja.

reconeguem els errors que s'hagin pogut cometre, expressem les nostres disculpes i fem tot el que estigui a les nostres mans per resoldre el conflicte que

s'ha generat

per tal de resoldre el problema, no pretenguem dir a qui atenem com ha d'actuar: expliquem-li les alternatives que resultin realistes per arribar a satisfer les seves necessitats

si la queixa que se'ns formula és infundada, informem del tema en qüestió amb precisió i objectivitat per tal que la persona que ha formulat la queixa conegui les vies correctes de resolució i, a partir de les dades objectives, pugui veure que la seva valoració subjectiva no era correcta

### **La atenció assertiva**

Ser assertius en la comunicació interpersonal significa plantejar, exposar o defensar les nostres idees de forma adequada i educada, defugint postures defensives com la submissió o l'agressivitat

No actuem assertivament quan no afrontem els problemes o conflictes bàsics que se'ns presenten perquè els percebem com una amenaça. Aquesta percepció s'expressa amb postures d'indiferència, negligència, condonancesència, manca d'autovaloració, atac a l'altre, voluntat d'imposició, tensió, no acceptació d'alternatives.

Actuem de forma assertiva quan:

- adoptem actituds positives i constructives

- treballem amb els altres

- ens autovalorem i valorem les altres persones

- facilitem la comunicació i la resolució de problemes

acceptem les crítiques per errors propis i expressem la nostra voluntat de solucionar-los

Actuar amb assertivitat ens ajudarà a aconseguir una bona "sintonia" amb qui parlem i suavitzarà les situacions de comunicació conflictives.

### **La relació empàtica**

Actuar amb empatia significa saber posar-nos en el lloc de qui atenem. Això ens permet entendre com pensa i sent i també esbrinar les seves expectatives, encara que no siguin fàcils o possibles de satisfer.

Actuar amb empatia representa reconèixer la persona que atenem i respectar-la, però mai identificar-se amb la seva situació: comprendrem millor les demandes que se'ns fan si les observem des de la perspectiva dels ciutadans i ciutadanes, però això no implica haver d'estar d'acord amb el que pensen ni emetre crítiques poc constructives contra altres treballadors o treballadores o contra l'Ajuntament com a organització.

## **7. L'atenció presencial**

## **Fases de l'atenció presencial**

Els canals que més sovint utilitzem per atendre els ciutadans i les ciutadanes són el presencial i el telefònic.

L'atenció presencial és la que s'estableix quan atenem les persones estant cara a cara amb elles.

Consta de tres fases bàsiques:

- acollida: la primera impressió
- identificació i resolució de la consulta
- conclusió i comiat

Passem a veure alguns aspectes bàsics que intervenen en cadascuna d'aquestes fases:

### 1.- Acollida: la primera impressió

La manera com iniciem la relació amb el ciutadà o la ciutadana marcarà les condicions en què es desenvoluparà la resta del contacte professional amb aquesta persona.

Els ciutadans i les ciutadanes esperen ser atesos per l'Ajuntament amb eficàcia, eficiència, amabilitat i respecte.

Per tant, esperen que actuem de manera professional i poder confiar en nosaltres. La primera impressió que, com a Ajuntament, donem als ciutadans i les ciutadanes marcarà la nostra imatge professional i personal i condicionarà la qualitat de la comunicació interpersonal que s'hi establirà des d'aquest moment.

En la primera impressió que donem als ciutadans i les ciutadanes influeixen diferents factors:

- l'aspecte físic
- la manera de parlar
- l'actitud d'escoltar
- el que es diu
- el sexe
- l'edat
- les expressions facials
- el contacte visual
- els moviments
- l'espai personal

Els ciutadans i les ciutadanes es formaran una imatge professional i personal de

nosaltres no solament a partir d'allò que diguem, sinó també a partir d'allò que percebem visualment de nosaltres i també a partir dels sentiments que els generem.

Quan donem una impressió positiva guanyem seguretat i credibilitat davant dels altres i de nosaltres mateixos.

Quan donem una impressió negativa estem generant obstacles en la comunicació.

Vegem ara un conjunt de conductes que ens ajudaran a transmetre una primera impressió de seguretat personal, confiança i professionalitat:

Saludar amb la mirada

Aquesta és una manera d'informar la persona que tenim al davant que la seva presència és reconeguda i que hi ha disposició per atendre-la.

Somriure

El somriure és un gest de recepció, un signe de benvinguda molt útil per arribar a qui tingui un problema i suavitzar el contacte de qui vulgui presentar una queixa.

Mirar als ulls

El contacte visual indica que el canal de la comunicació és obert i convida la persona que tenim al davant a començar a parlar. És un gest que s'associa a l'amistat i la simpatia.

Mostrar interès

Després d'haver saludat, la persona que atenem pot esperar que li donem peu per iniciar la conversa. Podem fer-ho amb fórmules com ara "Us puc ajudar?" , "Què desitgeu?", etc. que deixaran palès el nostre interès per la consulta que se'ns planteja.

Saber escoltar:

Cal que donem temps a qui atenem per explicar-se i que demostrem que l'estem escoltant. Expressions com "sí", "és clar" tenen valor per al nostre interlocutor que comprendrà que el que diu és important per a nosaltres.

Tenir cura de la imatge personal

La nostra presència pot exercir una profunda influència, no tan sols en la imatge que donem als altres sino també en la nostra autoimatge i, per tant, en les pautes de comunicació que utilitzem amb els altres. Call que la nostra presència física transmeti imatge de qualitat professional.

## 2. Identificació i resolució de la consulta

Un cop iniciat el contacte amb la persona que atenem, hem de clarificar els motius de la seva demanda per tal de contribuir a una orientació adequada.

Per tal de clarificar la consulta:

escoltem atentament les explicacions que se'ns donem

comproven si hem entès correctament la consulta que se'ns fa. Ho podem

aconseguir contrastant el que nosaltres hem entès amb el que la persona que atenem ens volia dir: "per tant, si he entès correctament la vostra consulta, necessiteu saber..."

no utilitzeu mai frases com "no m'heu dit això abans" o "no us expliqueu bé": denotem agresivitat i generaran tensió en la comunicació. Transmetrem tranquil·litat i harmonia a qui atenem: li facilitarem molt les coses. Pensem que la persona que tenim al davant pot trobar-se en una situació de desinformació global que li generi grans dificultats per explicar-nos la seva consulta o per posar-nos en antecedents

siguem comprensius i cordials

no fem que la responsabilitat de la comprensió només recaigui en la persona que atenem: pensem que son nosaltres els qui ens hem de fer entendre. Per tant, no diguem mai "no m'heu entès" sinó "em sembla que no m'he explicat bé"

siguem objectius, clars i estructurats en els explicacions i assegurem-nos que les solucions que donem siguin les més adequades per a cada necessitat concreta

si cal, complementem la informació que donem verbalment amb documentació escrita existent o amb una petita nota en què farem constar dades puntuals que la persona que atenem haurà de tenir molt presents (telèfons, adreces, fases d'un tràmit, noms d'organismes, documents necessaris per fer una gestió, etc.)

Vegem ara com es poden classificar les solucions que hem de donar a les consultes que se'ns formulin:

#### Definitives

Representen la resolució total d'una gestió o consult, com també la transmissió d'informació per evitar que es torni a repetir un problema o per poder detectar-lo a temps en una altra ocasió.

#### A curt termini

Són solucions momentànies, no eviten que es reproduïxi el problema i de fet en solucionem només els símptomes. Només es poden oferir quan les definitives són impossibles o com a complement d'aquestes.

#### La canalització

Representa remetre el ciutadà o la ciutadana a qui pot donar resposta a la seva demanda. No és gens professional desplaçar les consultes a altres persones o departaments de l'Ajuntament per "treure'ns de sobre" la persona que ens ha formular una consulta.

Cal estar ben segurs de qui pot donar la informació necessària, perquè canalitzar sense estar-ne segurs representa un risc que no es mereix la persona que atenem i que pot transformar-se en un problema major. Quan canalitzem la consulta a un altre departament o a una altra persona cal que proporcionem a qui atenem totes les dades que tinguem a l'abast per facilitar-li l'accés (adreces, telèfons, persones de contacte, horaris d'atenció al públic, documentació necessària per fer tramitacions concretes, etc.).

#### L'orientació

És una canalització que no podem assegurar que sigui la correcta. L'hem de reconèixer explícitament com a tal per no crear falses expectatives en la persona que atenem i ha de ser complementada amb elements que permetin comprovar

definitivament si és la correcta o no.

### 3.-Conclusió i comiat

Amb el servei prestat hem d'haver donat imatge de qualitat i professionalitat a la persona que hem atès.

Un cop solucionat el tema de consulta, no tancarem bruscament la conversa sinó que deixarem obert el canal de comunicació amb frases com "Us puc ajudar en alguna cosa més?".

Si no hagués més consultes, ens acomiadaríem amb un somriure cordial i deixaríem clar, de forma explícita, que continuem a disposició del ciutadà o la ciutadana per a qualsevol nova consulta a curt, mitjà o llarg termini.

### **La comunicació no verbal en l'atenció presencial**

Com ja hem vist quan tractàvem el tema de COMUNICACIÓ, les nostres actituds corporals, els nostres moviments facials, els moviments de les nostres mans, les nostres mirades, la nostra veu són aspectes que comuniquem tant o més que els nostres missatges verbals.

Per tant, cal que els tinguem molt en compte.

Vegem ara alguns comportaments no verbals i els missatges positius o negatius que transmeten.

Comportaments no verbals que generen missatges positius

Col·locació frontal a la persona que atenem i lleugera inclinació cap endavant: denota atenció i interès cap a la persona que atenem i predisposició per ajudar-la.

Postures relaxades, gestos harmònics i coherents amb els missatges verbals: si partim de la base d'una comunicació verbal relaxada i harmònica, hem d'esforçar-nos perquè els nostres gestos denotin equilibri i serveixin per abonar, matisar o aclarir els nostres missatges verbals.

Braços i cos en actitud oberta i receptives: conviden a la participació. Denoten receptivitat i actitud positiva cap a la persona que atenem.

Volum de veu discret: transmet serenitat i genera confiança.

Comportaments no verbals que generen missatges negatius

Col·locació de costat a la persona que atenem i inclinació cap enrere: dóna a entendre voluntat de fugir de la situació o la persona que tenim al davant i, per tant, denota manca d'interès per part nostra.

Postures tenses i crispades, gestos bruscs i incoherents amb els missatges verbals: mans garratibades, moviments molt expansius dels braços, moviments de les cames en forma de tisoires, etc., són gestos que denoten agressivitat, nerviosisme, tensió i inseguretat personal. Encara que emetem els nostres missatges verbals amb voluntat de relaxació i serenitat, els nostres gestos tensos

desvetllaran els nostres sentiments, les nostres pors i la nostra agressivitat i prevaldran per sobre del sentit de les paraules.

Braços i cos en actitud tancada, formant barrera: denoten separació física i psicològica respecte a la persona que atenem i les actituds que se'n deriven (desconfiança, superioritat, autosuficiència).

Mirada esquiva: tots tendim a apartar la mirada de qui tenim al davant quan tractem de processar idees difícils, quan seguim processos interns complexos. Però també ho fem quan amaguem alguna cosa, quan no som del tot sincers. Per tant, desplaçar contínuament la mirada respecte a la persona que atenem pot donar a entendre manca de sinceritat, engany, desinterès o descuit per part nostra.

Volum de veu elevat: denota autosuficiència i afany de superioritat.

### **Els missatges no verbals equívocs**

El nostre comportament no verbal pot tenir, moltes vegades, diferents interpretacions, algunes amb connotacions molt negatives.

Per exemple, els gestos ràpids d'assentiment amb el cap poden implicar gran interès pel tema que ens exposa la persona que atenem, però si n'abusem poden donar a entendre que no prestem l'atenció correcta i volem finalitzar la conversa ràpidament.

Un gest aparentment tan neutre com mirar-se el rellotge per consultar l'hora pot donar a entendre que tenim pressa per acabar la conversa, que considerem que estem emprant el nostre temps en una qüestió que no s'ho mereix.

Cal que tinguem cura de les nostres actituds i eliminem les conductes equívocues que puguim implicar manca de professionalitat en l'atenció que oferim

## **8. L'atenció telefònica**

### **Fases de l'atenció telefònica**

Per a molts dels ciutadans i les ciutadanes serem la primera imatge (en aquest cas, la primera veu) que rebran del seu Ajuntament. Per tant, caldrà que ens esforcem per donar impressió de qualitat i professionalitat també a través d'aquest canal.

Les pautes generals de la comunicació per via telefònica són bàsicament les mateixes ja definides a l'apartat d'atenció presencial.

El mitjà telefònic, però, també té algunes característiques molt específiques que caldrà tenir en compte per fer-ne un ús adequat i professional.

Analitzem-les a partir de les tres fases de què consta el procés d'atenció telefònica:

- : recepció de la trucada
- identificació i resolució de la consulta
- conclusió i comiat

## 1.- Recepció de la trucada

En aquesta primera fase d'atenció, cal que seguim les següents pautes bàsiques:

**Agafem el telèfon ràpidament:** Quan soni el telèfon, intentem d'agafar-lo abans que soni el tercer truc. Deixar passar més estona donarà impressió de desatenció i manca d'agilitat.

**Somriguem:** Sembla que pel canal telefònic la comunicació gestual no sigui important, però s'ha demostrat que somriure mentre responem la trucada fa variar lleugerament el nostre to de veu, li dóna un matís més optimista i constructiu i ajuda a iniciar una conversa més cordial, agradable i positiva.

**Saludem i identifiquem-nos:** La salutació i la identificació del nostre departament o punt d'atenció és el sistema més àgil perquè el ciutadà o la ciutadana pugui contrastar si ha contactat amb el lloc i/o la persona que desitjava.

**Identifiquem la persona que atenem, si és necessari:** Si, a més d'identificar-la, li parlem utilitzant el seu nom, captarà bona predisposició per part nostra i contribuïrem a una comunicació més cordial.

## 2.- Identificació i resolució de la consulta

Un cop iniciat el contacte telefònic hem de concretar la consulta que se'ns fa i mirar de resoldre-la.

Per identificar i resoldre la consulta cal que seguim les següents pautes:

**Escoltem activament:** escoltar activament implica:

escoltar amb atenció i sense interrompre ni pressuposat missatges encara no emesos

identificar el tema central que se'ns planteja. retenir les idees o no les dades concretes: les idees són el marc i fons de la conversa i les dades només en provenen la validesa; si acumulen les dades que se'ns faciliten sense detectar la idea o demanda genèrica, no estem escoltant correctament

centrar-se en el contingut dels missatges i deixar en un terme secundari la forma en què són expressats .

relacionar les idees del missatge que se'ns transmet. El nostre pensament és més ràpid que la veu de qui atenem. La diferent velocitat entre la seva expressió i la nostra captació ens permet un marge de temps que hem d'aprofitar per relacionar les idees que ens diu.

pensar en les conseqüències d'allò que ens diu la persona que atenem i plantejar preguntes que li ho facin veure

**Prenguem notes:** prendre notes puntuals sobre la consulta telefònica ens ajuda a agilitar-ne la comprensió i la resolució ja que ens evita tornar a preguntar les qüestions més concretes i ens permet centrar l'atenció en el nucli de la conversa.

**Variem les nostres expressions:** per demostrar interès pel tema que se'ns exposa i confirmar que estem escoltant amb atenció, sovint emetem expressions o frases fetes ("és clar"..."és clar" o bé "si"..."si"...).

Aquestes fórmules lingüístiques són positives i necessàries amb moderació. Però, si les utilitzem de manera massa reiterativa, crearem la sensació d'atenció poc personalitzada.

Evitem converses paral·leles i sorolls de fons: els sorolls de fons dificulten la comunicació i fan impressió d'ambient massa distès i poc professional.

Tinguem cura del llenguatge: expressem-nos de manera clara i entenedora i no oblidem mai l'ús de paraules amables, respectuoses i cordials durant tota la conversa.

Canalitzem correctament les trucades: si no podem solucionar personalment la demanda que se'ns formula, haurem de canalitzar-la cap al departament o la persona adequada.

En el cas que no tinguem accés directe, per via telefònica, al departament o a la persona que podrà resoldre la demanda, indicarem a la persona que atenem les dades necessàries perquè hi pugui accedir fàcilment (telèfon, persona per qui ha de preguntar, horari d'atenció al públic...).

En cas que hi tinguem accés directe, canalitzarem la demanda seguint els següents criteris bàsics:

indicarem al ciutadà o la ciutadana el servei i/o la persona que l'atendrà.

informarem al servei on derivem la trucada del nom de la persona que truca i el motiu de la consulta.

derivarem la trucada.

Quan derivem la trucada, siguem àgils i intentem reduir al màxim el temps d'espera. Si aquest temps es perllonga per qualsevol motiu, és convenient que ens disculpem

### 3.- Conclusió i comiat

En la fase final d'atenció telefònica actuarem segons les mateixes pautes que en l'atenció presencial però tindrem molt present que el canal telefònic queda tallat de manera més brusca i definitiva que el contacte directe. Per trant, evitarem penjar l'aparell telefònic de manera precipitada i donarem un petit marge de temps per si la persona que atenem ens vol dir alguna cosa més.

### **La veu en l'atenció telefònica**

En l'atenció presencial els interlocutors es comuniquen posant en joc tots els seus sentits, i tots els seus sentits capten i emeten, amb més o menys intensitat, informació valuosa dins el procés de comunicació.

En l'atenció telefònica, en canvi, els interlocutors només s'interrelacionen mitjançant la parla i l'oïda, i per això hi adquireixen més importància els aspectes relacionats amb les seves veus.

Vegem els components de la veu humana i com influeixen en el procés de comunicació:

Timbre

És l'únic component de la veu que no podem modificar, ja que és genètic.

Volum

Podem modificar-lo segons la nostra voluntat. En l'atenció telefònica hem de tenir en compte que l'auricular amplifica com a mínim dues vegades el nostre volum de veu; per tant haurem de moderar-lo.

Quan intentem comunicar una cosa realment important, quan utilitzem paraules amables o de disculpa, quan el nostre interlocutor alci el volum de veu o quan vulguem captar l'atenció de l'altre, nosaltres utilitzarem un volum de veu baix.

Parlar amb un volum de veu elevat és molest per la persona que atenem i denota prepotència, condescendència, dominació i agressivitat.

To

Pot ser agut o greu. Els tons extrems demostren manca de control sobre el nostre estat emocional; per exemple, el to agut pot demostrar crispació i/o alegria, mentre que un to greu pot demostrar tristesa i/o despreocupació.

Ritme

Es referix a la velocitat de la veu. El ritme massa accelerat genera nerviosisme en la persona amb qui parlem i fa la sensació de voler acabar la conversa aviat. Un ritme massa lent denota desgana i manca d'interès per la conversa.

Inflexió

És la modulació que donem a la veu. Les inflexions de la nostra veu poden generar missatges amb diferents matisos:

Inflexió categòrica: causa efecte d'imposició i suficiència. Només es pot utilitzar en situacions concloents.

Inflexió amenaçadora: genera asserviment i mai no és recomanable en la relació professional.

Inflexió reflexiva: representa una actitud respectuosa i prudent. És la inflexió que hem d'utilitzar en la relació professional.

Inflexió entusiasta: mostra una actitud alegre i optimista. És útil per animar i per iniciar cordialment una conversa. Si n'abusem, podem denotar despreocupació i, fins i tot, frivolitat.

Inflexió irònica: demostra una actitud desconcertant i de vegades grollera. Mai no és justificada.

## **9. L'atenció a col·lectius especials**

### **L'atenció a les persones grans**

Les persones grans representen cada vegada un percentatge més ampli de la nostra població.

Ser gran pot representar entrar en una etapa vivencial motivadora i amb noves perspectives, però també requereix un procés d'adaptació a una situació econòmica, social i física que moltes vegades pot resultar altament problemàtica.

Les persones grans mereixen que, com a Ajuntament, ens apropem a llur realitat específica per poder satisfer llurs necessitats concretes. No oblidem que, amb aquest esforç, estem contribuint a millorar-los la qualitat de vida.

L'atenció professional a les persones grans no implica criteris de conducta diferents dels ja enunciats en els punts anteriors d'aquest manual, però sí que requereix que posem més èmfasi en algunes pautes per adaptar-nos millor a les seves característiques concretes.

Per atendre la persona gran:

acollim-la amb una actitud cordial, positiva, optimista i constructiva

solidaritzem-nos amb els temes que ens plantegi, però aportant-hi sempre un matís d'optimisme i mai contribuint a generar o agreujar punts de vista pessimistes

respectem-li el ritme d'expressió i comprensió sense impacientar-nos

vocalitzem correctament i apugem lleugerament el volum de veu si captem deficiències auditives

parlem amb ritme moderat o, si fos necessari, lent

utilitzem un llenguatge clar, definit tots aquells conceptes que puguin generar confusió. si cal, utilitzem exemples per definir conceptes o processos

siguem molt exhaustius a l'hora de donar instruccions i no obviem dades que puguim ser desconegudes per la persona que atenem o que li puguin generar confusions

resumim les instruccions o les dades generals amb breus notes, sempre escrites amb lletra grossa i clara

si aportem documentació escrita, expliquem resumidament la informació que s'hi pot trobar i facilitem l'accés a dades d'especial interès marcant-les formalment (amb un paperet intercalat entre els fulls, subratllant-ne fragments, etc.)

ajudem-la a accedir o sortir dels espais físics si pateix deficiències motrius

## **L'atenció a les persones amb disminucions**

Què significa patir una disminució?

Les persones patim una disminució quan alguns dels nostres òrgans o algun membre del nostre cos no pot realitzar la seva funció correctament.

Les disminucions es classifiquen en tres grans grups:

les sensorials

les físiques motius

les psíquiques

Les persones afectades per algun tipus de disminució tenen moltes dificultats per gaudir amb normalitat de:

les relacions socials

l'ensenyament

el lleure i l'esport

la cultura

el treball

la vida independent

la mobilitat física plena

La manca d'un coneixement profund de la realitat de les disminucions fa que sovint actuem amb les persones que en pateixen sobreprotegint-les o bé defungint-ne el contacte interpersonal.

La relació professional del nostre Ajuntament amb les persones disminuïdes

En l'atenció professional a persones que pateixen algun tipus de disminució ens hem de regir pels mateixos criteris de qualitat de servei que observem en la nostra tasca d'atenció i servei a qualsevol altra persona.

Adaptar-nos a les necessitats específiques de les persones disminuïdes requereix, però, que tingem molt presents els dos condicionants bàsics de llur realitat vital:

les limitacions per accedir als espais físics i moure-s'hi

les dificultats per establir la comunicació interpersonal

Veurem a continuació les pautes de conducta bàsiques per atendre persones amb disminucions sensorials (visuals i auditives), amb disminucions físiques motrius i amb disminucions psíquiques.

## **L'atenció a les persones invidents**

Quan atenguem una persona invident

no mostrem nerviosisme en el tracte amb ella: la incomodarem perquè captarà que la nostra actitud tensa és provocada per la inseguretat que ens genera la seva disminució

oferim-li el nostre ajut, però no ens molestem si no li resulta necessari

perquè capti la nostra presència i la nostra disposició per atendre-la, portem la iniciativa per saludar-la, tot establint un lleu contacte de la nostra mà amb el seu braç i preguntant-li en què la podem ajudar

parlem directament amb la persona invident que atenem i no fem servir com a intermediària la persona que l'acompanyi

parlem amb un volum de veu moderat: la persona invident hi sent perfectament

utilitzem amb naturalitat les expressions verbals relacionades amb la visió

("veureu com no tindreu cap problema...", "Anem a veure...", etc.) o les paraules "cec" o "invident". Aquestes expressions també formen part del llenguatge que utilitza la persona invident

fem l'esforç de comunicar-nos amb un llenguatge explícit per si mateix: la persona cega no veu els gestos amb els quals normalment acompanyem els missatges verbals

concretem les posicions d'elements físics prenent com a referència la persona en qüestió: "a la vostra dreta", "just darrere vostre", etc.

si cal, informem la persona invident dels elements físics que vagi trobant al seu pas i que li puguin suposar un obstacle i posem la seva mà més lliure en contacte amb els elements arquitectònics que tingui a l'abast (baranes, parets...) perquè es pugui situar

per donar-li un objecte, posem-lo en contacte amb una de les seves mans o bé fem que l'objecte faci un discret so en el lloc on el dipositem

no juguem amb els gossos de cecs ni fem gestos que els distreguim de la seva important tasca com a guies: podríem provocar un accident

### **L'atenció a les persones amb sordesa**

Quan atenguem una persona amb sordesa

abans de parlar-li, assegurem-nos que ens mira o bé cridem la seva atenció amb algun gest que li indiqui la nostra intenció d'iniciar la comunicació

col·loquem-nos de manera que la nostra cara estigui il·luminda per la llum

vocalitzem amb claredat però sense exagerar i sense cridar

parlem a poc a poc

construïm frases curtes i simples i no utilitzem un llenguatge rudimentari ni parlem en argot

si no hem aconseguit fer-nos entendre, busquem noves paraules o estructures lingüístiques per expressar la mateixa idea

acompanyem els nostres missatges amb gestos i paraules escrites tantes vegades com calgui per aconseguir una comprensió total.

### **L'atenció a les persones amb disminucions físiques motrius**

S'entén per disminució física motriu la manca parcial o total de la capacitat d'un o diversos membres del cos per desenvolupar les seves funcions.

La persona amb una disminució física motiu necessita l'ajut dels altres o d'aparells especials per fer aquelles funcions que té limitades (desplaçar-se, agafar objectes, etc.).

Algunes de les disminucions físiques motrius més conegudes són la PARAPLEGIA (paràlisi de les cames), la TETRAPLÈGIA (paràlisi de les quatre extremitats) i

L'HEMIPLÈGIA (paràlisi de mig cos).

Quan atenguem una persona amb disminucions motrius

tractem-la amb naturalitat i relaxació, però sense oblidar en cap moment les dificultats que pateix

` donem-li tot el suport que sigui necessari per compensar-li les dificultats manipulatives, de desplaçament, etc.

si tenim dubtes sobre quin tipus d'ajut necessita, no ens precipitem i preguntem-li si vol ser ajudada i de quina manera

no ens deixem impressionar per l'aspecte físic que pugui tenir

adaptem-nos al seu ritme de moviments

siguem discrets i no preguntem l'origen o les causes de la lesió mentre no hi hagi, per part seva, la iniciativa de parlar del tema

si es desplaça amb cadira de rodes:

parlem a la seva alçada

si cal que l'ajudem a traslladar-se pels diferents espais físics, preguntem-li com cal que maniobrem la cadira i estiguem atents a les seves instruccions per fer els diferents moviments amb prudència i correcció

col·loquem-nos sempre al davant de la persona disminuïda perquè ens vegi quan li parlem i no hagi de fer esforços per girar el cap o tot el cos

### **L'atenció a les persones amb disminucions psíquiques**

Les dificultats concretes que tenen les persones amb disminució psíquica fan que, generalment, siguin altres persones les que els resolguin les gestions.

Tot i així, si en alguna ocasió hem d'atendre una persona amb disminució psíquica, tinguem en compte els següents criteris bàsics:

relacionem-nos amb ella segons les seves possibilitats i no segons les seves dificultats

evitem actuar per ella: escoltem atentament allò que ens diu i preguntem-li per clarificar les seves consultes

respectem-la, no li tinguem aprensió

tinguem en compte que entén més coses del que sembla

tinguem paciència amb ella, pot reaccionar amb lentitud

Esperem que el contingut d'aquest manual contribueixi a la reflexió sobre la qualitat de la nostra relació professional amb els ciutadans i les ciutadanes de Sabadell i que ens motivi a replantejar-nos dia a dia la pràctica de la nostra tasca com a treballadors i treballadores municipals i, per tant, com a servidors públics.

Millorar la qualitat del servei que ofereix el nostre Ajuntament és responsabilitat de

**TOTES LES PERSONES QUE L'INTEGREM.**

**ESFORCEM-NOS PER CONTRIBUIR-HI**