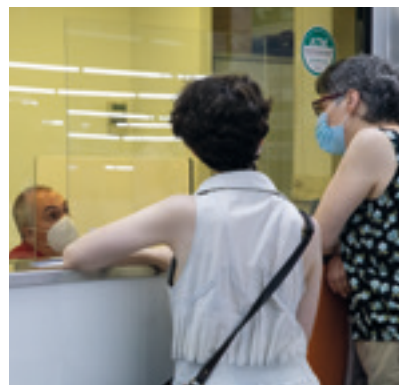
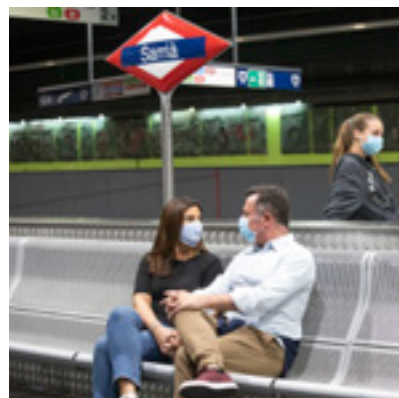


Atenció al Client



Document de suport.



**© Ferrocarrils
de la Generalitat de Catalunya**

Carrer dels Vergós, 44
08017 Barcelona

Generalitat de Catalunya
Departament de Territori
i Sostenibilitat

Edició electrònica, novembre 2020



Aquesta obra està subjecta a llicència
Creative Commons Reconeixement-
NoComercial-SenseObraDerivada 3.0
Espanya
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de
reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació
pública, sempre que es faci sense afany de
lucre i que es reconegui explícitament l'autoria
de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya.

Atenció al Client

Document de suport



FGC

Ferrocarrils
de la Generalitat
de Catalunya



Índex

Introducció.....	6
Projectar una imatge positiva d'FGC.....	7
La Imatge.....	7
Tipus d'imatge.....	8
Avantatges de tenir una imatge identificada.....	9
El servei.....	10
Percepció de la/del Client.....	12
Components de la qualitat de servei.....	14
Característiques del producte "Servei"	15
Com es crea una imatge de qualitat.....	15
El recorregut de la/del Client.....	15
 Establir un procés de comunicació adient amb la/el Client d'FGC.....	19
Què és comunicar una informació?.....	19
Set etapes lògiques en la transmissió d'un missatge.....	20
Missatge incomplet i distorsionat.....	21
Condicions d'una bona comunicació.....	21
Quadre de referència i imatge de l'altre.....	24
La comunicació plena.....	24
Solució a alguns problemes de comunicació.....	26
Obstacles a la comunicació i solucions	27
L'escolta activa.....	27
 Desenvolupar comportaments orientats a la/al Client.....	31
Els estils de conducta interpersonal.....	31
L'assertivitat: una tècnica de relació.....	32
L'assertivitat, característiques.....	32
Un sistema per comunicar-nos de manera assertiva.....	33
Entrenar-se en l'afirmació.....	35
 Atendre la/el Client amb eficàcia.....	37
Model d'atenció personal.....	37
La/el Client que atenem.....	39
Errors que cal evitar i bones pràctiques.....	40

Canalitzar situacions complexes.....	43
Per què es queixen les persones?.....	43
Model de tractament de queixes.....	43
Donar resposta a diferents situacions.....	47



Introducció

La gestió de les relacions amb les/els Clients comprèn aspectes tan diversos com el desenvolupament de nous serveis i productes, la posada en marxa de compromisos, les cartes de qualitat de servei... i ara, més que mai, el desenvolupament de les capacitats del personal que està en contacte amb la/el Client és fonamental per aconseguir la seva satisfacció i fidelitat.

Les persones implicades en l'Atenció al Client són les veritables ambaixadores d'FGC, són les responsables de construir en el dia a dia, cara a cara o a distància, una relació duradora entre FGC i cada Client.

Aquest manual es centra en el desenvolupament de les capacitats de totes aquelles persones que tenen la responsabilitat de contactar i atendre a la/al Client amb la finalitat de millorar les seves funcions.

A FGC volem aconseguir el repte que cada servei contribueixi a deixar en la/el Client un record únic i diferent.



Capítol 1

Projectar una imatge positiva d'FGC

Les organitzacions treballen de forma similar a l'ésser humà: tenen tot un sistema integrat de valors, actituds y creences que conformen el seu caràcter i la seva personalitat, la forma com es presenten i es comporten corporativament davant de la/del Client.

Per això i dins d'un entorn complex com és l'actual, la imatge corporativa adquireix molta importància. El posicionament d'FGC depèn, entre d'altres, de la imatge que dona en el seguit d'actuacions que desenvolupa, per garantir el servei al Client.

Una imatge corporativa construïda i treballada de forma coherent aporta beneficis de cara a la/al Client i a tot el personal d'Atenció al Client d'FGC, generant confiança i orgull de pertinença als valors i objectius d'FGC.

En aquesta línia, i arran de l'anàlisi de diferents estudis, podem concloure les següents afirmacions que tenen incidència clara en la imatge d'FGC:

"Vint-i-sis de cada vint-i-set persones que han tingut una mala experiència amb FGC o amb tu no ho diran.

El motiu és que esperen molt poca o cap satisfacció si plantegen la queixa.

El que és preocupant és que el 91% de les persones que han tingut una mala experiència no tornaran a ser-ne Clients."

"Qui ha tingut una mala experiència amb tu o amb FGC, ho comunicarà a unes altres 9 o 10 persones; una de cada 8 fa difusió de la mala notícia entre unes altres 20 o més persones."

"La persona que ha tingut una bona experiència amb FGC o amb tu ho comunicarà a 2 o 3 persones."

La Imatge

En aquest context organitzatiu, entenem per imatge, la visió global que el públic té d'FGC. Les/els Clients es fan una representació d'FGC a partir de les idees, sensacions, informacions i prejudicis que tenen abans de provar el servei; o a partir de les experiències i judicis que adquireixen quan utilitzen el servei d'FGC.

Per això, l'objectiu d'aquest manual és donar a conèixer els mitjans que projecten la imatge de l'empresa, dirigir-los i controlar-los perquè promoguin una imatge globalment positiva.

Elements que incideixen en la imatge

A continuació, fem una relació d'aquells elements que tenen un impacte directe en la construcció de la imatge corporativa. Són el conjunt d'accions encaminades a aconseguir la satisfacció de la/del Client. És a dir, són un mitjà per a reforçar i dinamitzar la relació entre la/el Client i les persones d'FGC.



Institucionals

- Àmplia gamma de serveis
- Qualitat del servei
- Accés als centres d'Atenció al Client
- Seguretat/fortalesa
- Presentació atractiva del servei
- Instruccions clares

Funcionals

- Eficàcia operacional
- Servei àgil
- Control de qualitat
- Flexibilitat per adaptar-se al medi
- Coordinació entre àrees
- Assessorament

Relacionals

- Tracte personalitzat
- Establiment d'un ambient respectuós

Tipus d'imatge

Podem diferenciar quatre tipus d'imatge. El seu objectiu és ajudar, contribuir a obtenir una imatge de Qualitat i d'Excel·lència.

Objectiva

- La identitat real.
- És quantitativa, la podem mesurar.
- Organització al servei de la/del Client en l'àmbit el transport.
- Conjunt de serveis.

Prospectiva

- Què vol i pot realment ser. A on es vol situar l'organització i quina és la imatge que vol oferir en un futur.
- Oportunitats previsible per al seu desenvolupament.

Subjectiva

- Emocional.
- La interpretació d'allò que FGC és i fa.

Pública

- Generalitzada.
- Es projecta a la població.
- És una idea mental percebuda, avaluada i memoritzada pel públic extern.

Avantatges de tenir una imatge identificada

Els avantatges de tenir una imatge ben identificada ajuden a consolidar la relació amb la/el Client d'FGC, aconseguint la seva fidelització. D'aquesta manera:

- FGC queda més delimitada i identificable i és jutjada favorablement per qui fa ús dels nostres serveis.
- La imatge ajuda a ser més eficaç en el procés global de racionalització (allò que fem), i condiciona la productivitat i rendibilitat del servei.
- Totes les manifestacions parcials (funcions, equips, serveis, missatges, comportaments) formen un conjunt que sosté i enquadra el servei que donem en un context únic i coherent.
- Es multipliquen els mitjans de coneixement, fins i tot els fets que es consideren menys importants tenen la seva rellevància, si es tracten amb la coherència i la força global de la imatge.
- FGC adquireix un precís "rang cultural" i és considerada d'avantguarda. Projecta entre les persones usuàries una personalitat ben definida, es converteix en el seu aliat i expressa la seva personalitat empresarial.
- La imatge contribueix a fer créixer un sentit de prestigi justificat entre els seus components, una motivació, una major satisfacció en el propi treball.

Punts clau

Crear i mantenir una imatge positiva és responsabilitat de tothom.

El poder gaudir d'una imatge d'FGC ben identificada facilita la consecució del nostre objectiu: fer les coses bé i fer-les conèixer per despertar en l'opinió pública la confiança, la comprensió i la simpatia.

Transmetem imatge amb els nostres...

- Missatges: Expressions que actuen com conductes d'informació.
- Expressions físiques: Instal·lacions, la disposició de les persones, l'ambientació ...



- Actuacions públiques: Iniciatives socials i culturals, política de personal, manera de tractar Clients, relacions amb el medi ...
- Productes i serveis: El servei d'FGC és la mobilitat i la seva eficàcia.

El servei

El concepte de servei

Les persones, les/els Clients no compren només els avantatges dels nostres productes/serveis, sinó que també compren les "Expectatives", la resposta a les seves "necessitats" i és precisament en aquestes on radica el "Veritable Servei" que presta la nostra organització, FGC.

Qui compra aquest servei ho fa per:

- Sentir-se bé.
- Solucionar els seus problemes.

El conjunt d'aquestes necessitats (expectatives) operatives i relacionals de la persona funcionen com un filtre subconscient d'avaluació. S'avalua el servei rebut a partir d'aquest filtre intern. A continuació, assenyalarem les principals necessitats operatives i relacionals:

Les **necessitats operatives** fan referència a les expectatives que tenen les/els Clients de trobar-se amb persones d'FGC eficients, capaces d'informar-los i oferir solucions, com per exemple: rapidesa en el servei, economia, facilitat en la compra, qualitat del producte/servei, etc. A continuació, et mostrem les vuit necessitats operatives identificades a FGC.

Necessitats operatives: Identificar què volen els/les Clients

Descobrir les necessitats de la/del Client i el seu filtre de satisfacció

S eguretat	→	Necessitat de tenir garanties de fiabilitat i durabilitat del servei i/o producte.
P roductivitat	→	Necessitat de saber les característiques tècniques dels productes o serveis adquirits o que utilitzi.
E ntorn	→	preocupacions ecològiques, ambientals i relatives al desenvolupament sostenible.
C onsideració	→	Necessitat de ser reconegut i valorat com a Client.
I matge	→	Necessitat de mostrar la notorietat i la reputació d'una marca.
F inances	→	preocupacions relacionades amb el cost i la rendibilitat de la decisió de compra del producte i/o servei.
I nnovació	→	estar a l'avantguarda de la tecnologia.
C omoditat	→	facilitat en l'ús dels productes i serveis oferts per FGC

I tot seguit les sis necessitats relacionals de les persones, enteses com a motivació, com aspectes emocionals: sentir-se ben vingudes, compreses, importants, còmodes... Qui fa ús del nostre servei no les exigeix, però si no les té resoltes, té més probabilitats de trencar la relació comercial.

Necessitats relacionals: respecte a la/al Client com a persona

Descobrir les necessitats de la/del Client i el seu filtre de satisfacció

- C** onsideració → ser visible a la vista dels altres, que se'ns tingui present, que es respectin les nostres peticions.
- I** ntegració → sentir-se considerat com un igual i al mateix temps important.
- V** aloració → reconeixement, ser jutjat positivament, ser apreciat.
- I** ndividualització → que se'ns distingeixi d'altres, afirmar la nostra personalitat i percebre acceptació.
- L** ímits → respecte de l'espai personal en la relació.
- E** xpressió personal → respecte per les nostres formes d'actuar i relacionar-nos.

L'abast real de les necessitats objectives dependrà de l'efecte multiplicatiu que li donin les necessitats subjectives. És a dir, el que una persona entén per rapidesa, qualitat, comoditat... (expectatives objectives) depèn del seu l'estat d'ànim, com se sent atesa... (expectatives subjectives). Per tant:

$$\text{EXPECTATIVES} = \text{NECESSITATS OBJECTIVES} \times \text{NECESSITATS SUBJECTIVES}$$

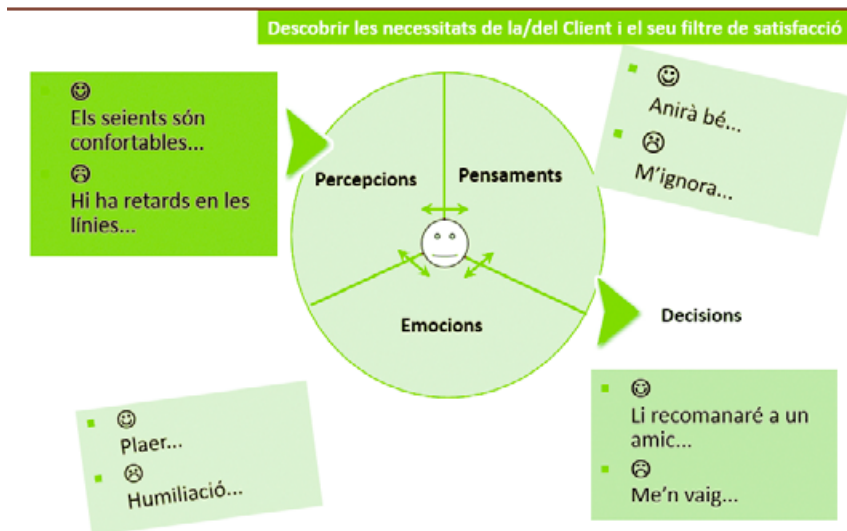
Com podem veure, les expectatives són una variable individual. Cada persona les sent d'una manera diferent, per tant, cal tenir-ho present quan tinguem una interacció amb les diferents persones. La prestació d'un servei dins del marc de la "qualitat total", suposa que cadascuna de les persones que tenen contacte directe amb la/el Client desenvolupi l'habilitat de l'empatia.

La satisfacció o insatisfacció de les persones dependrà de la relació que hi hagi entre les percepcions que tenen sobre allò rebut menys les expectatives que tenien respecte allò que pensaven que haurien d'haver rebut. Les percepcions desencadenen pensaments i emocions. I les emocions modulen el comportament. Tot plegat s'entrecreu.

$$\text{SATISFACCIÓ} = \text{PERCEPCIÓ} - \text{EXPECTATIVES}$$



Les percepcions desencadenen emocions, pensaments... i decisions



Per tant, ens podem trobar que de la combinació de les dues variables en resultaran els diferents nivells de satisfacció de les persones usuàries.

Les persones esdevenen Clients entusiastes només quan el servei que se'ls "ofereix" supera les seves expectatives, quan obtenen quelcom extra, quelcom més del convingut.

Per satisfer les expectatives de les persones, hem de conèixer quines són les seves demandes, què necessiten.

Aquestes demandes constitueixen un component del servei que és inseparable de la qualitat que ofereix FGC.

Podríem dir que qui compra el nostre producte i/o servei, compra un "Tot" que inclou:

- Els avantatges "físics" i de "comoditat" que del producte se'n deriven (servei real, allò que la/del Client obté).
- La satisfacció de les expectatives (allò que la persona desitja): el benefici subjectiu.

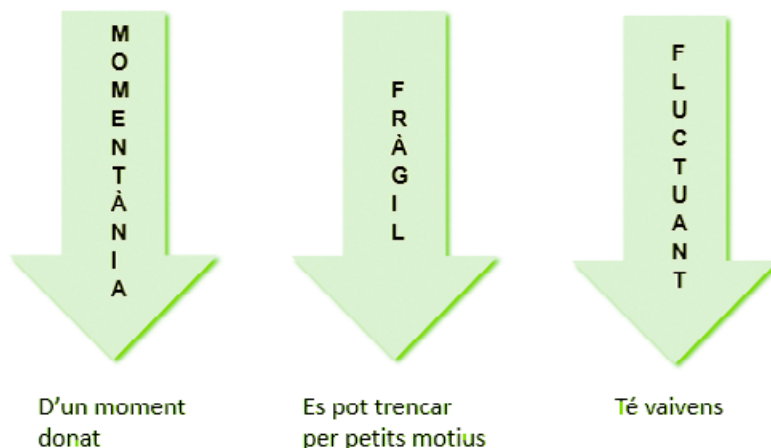
La satisfacció de la/del Client està en el "conjunt"

La percepció de la/del Client

Allò que creiem que pensa una/un Client d'FGC, en general, no és el mateix que allò que pensa realment. En molts casos és totalment diferent.

En l'esquema que es mostra a continuació, s'identifiquen els tres pilars que fan fràgil la fidelitat de la/del Client, objectiu de les organitzacions. A les persones que utilitzen el nostre servei no els interessen els problemes que podem tenir i l'únic que volen és que els resolguin els seus problemes.

NO ENS PODEM FIAR DE LA FIDELITAT DE LA/DEL CLIENT PERQUÈ ÉS ...

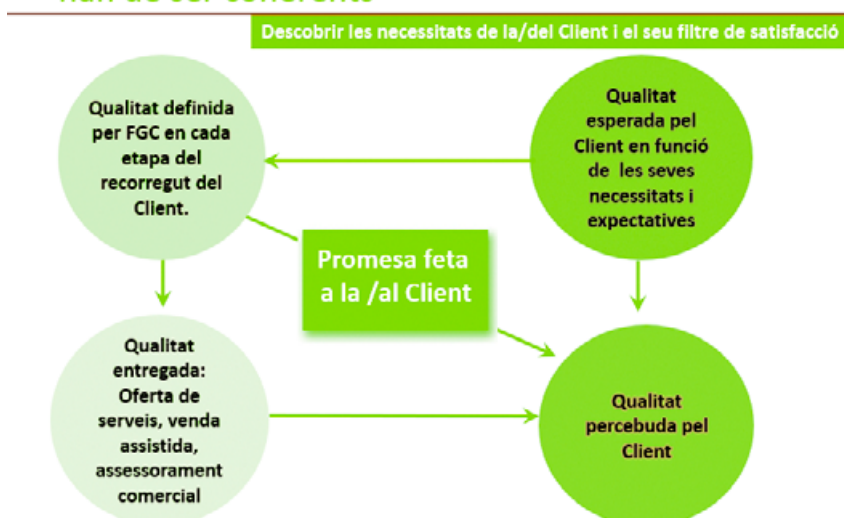


Les persones ens mostren la seva fidelitat utilitzant els nostres serveis, recomanant FGC a altres persones o inclús recordant i parlant de la qualitat del servei rebut a d'altres.

No n'hi ha prou amb donar un servei de qualitat, sinó que qui ens escull ha de tenir consciència que rep un servei de qualitat. D'aquesta manera ens apropem a la seva fidelització.

El grau de satisfacció de la/del Client depèn principalment de les diferències entre allò que espera i allò què rep (l'experiència real), el què ha promès l'organització i la percepció del propi Client. Com menys distància existeixi hi haurà més coherència i més a prop estarem de la satisfacció i posterior fidelitat de la/del Client.

Servei esperat, servei entregat, servei percebut: han de ser coherents





La fidelitat depèn estretament del nivell de la qualitat del servei que s'espera i desitja, cal que sigui sempre satisfactori.

Components de la qualitat de servei

Com hem comentat, la qualitat de servei es centra en el conjunt d'accions encaminades a aconseguir la satisfacció de la/del Client. El servei que oferim el podem dividir en dos apartats: **el servei bàsic**, allò que obté la persona en sí mateix (el viatge, les estacions, el tren...) i **el servei associat**, tot allò que envolta el servei bàsic, és a dir "l'experiència de Client", els components emocionals (empatia, dignitat, reconeixement...)

Servei bàsic	Satisfacció per la prestació.	Característiques de la prestació. Correspon a la necessitat principal de les persones.
	Satisfacció pel subministrament.	Posada a disposició de la prestació, respecte dels terminis, durada...

Servei associat	Satisfacció per l'accés.	Possibilitat de relacionar-se, de contactar per diferents mitjans.
	Satisfacció per la relació.	L'acollida, el tractament, l'atenció, la disponibilitat de les persones.
	Satisfacció per la comunicació.	La claredat, la presentació, la pertinença, l'escolta.
	Satisfacció pels consells.	L'adequació dels suggeriments fets i dels consells donats a les persones.
	Satisfacció pel seguiment.	La continuïtat en la preocupació per les persones i les seves necessitats, la correcta entrega en el relleu a altres companys i companyes.
	Satisfacció per l'entorn.	El caràcter agradable i funcional del marc en què es desenvolupa el servei.

Característiques del producte "Servei"

L'Atenció al Client es basa sobretot en el concepte "Servei", el valor afegit que es dona. De fet, la/el Client viu i sent a nivell emocional, en cada moment de la relació, experiències positives o negatives que al mateix temps depenen de les actituds que demostrin les persones que atenen al públic

Característiques a tenir en compte del concepte "servei":

- El servei és un producte que es **"fabrica"** en el moment que s'expedeix un bitllet o títol de transport.
- El servei és una cosa que es dona de forma **descentralitzada** (en cada situació) i és difícil de controlar
- En cas d'una mala execució, **el servei no es pot retornar tal i com passa amb un producte**. L'únic que es pot fer és disculpar-se.
- La persona que rep **el servei** no té elements **tangibles per a jutjar-lo**.
- La **qualitat del servei** és per naturalesa un fet **subjectiu** que depèn de l'experiència de cada persona.

Com més persones intervinguin en el procés de donar servei, més gran serà la probabilitat de no aconseguir la satisfacció de qui el rep.

Com es crea una imatge de qualitat

El **Moment de la Veritat** el constitueix qualsevol esdeveniment en què una persona entra en contacte amb qualsevol aspecte d'FGC. El resultat és que la/el Client es forma una impressió i una imatge correcta o incorrecta de la qualitat del servei rebut.

És molt important que el major nombre possible de Moments de la Veritat es desenvolupin correctament.

Els "Moments de la Veritat": Reptes en la relació amb la/el Client

Identificar els reptes del contacte amb la/el Client

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Els "Moments de la Veritat" per al Client: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Són experimentats com un repte. ▶ Tenen una gran implicació emocional. ▶ Generen altes expectatives pel que fa a les accions d'FGC. ▶ Suposen un risc de ruptura en la relació si no es satisfà l'expectativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exemples de Moments de la Veritat: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Primer contacte amb FGC. ▶ Primera compra/ Primer servei. ▶ Primera vegada que s'usa el producte/servei. ▶ Una reclamació o queixa. ▶ Re-negociació d'un acord... |
|---|---|



La/el Client viu els **Moments de la Veritat** com quelcom **extremadament Personal**, pensant: "Es tracta de mi i no d'una màquina i vull rebre un tracte correcte"

Si la persona rep un seguit d'experiències que li provoquen una sensació desagradable, probablement esborrarà de la memòria les bones impressions anteriors.

Per contra, si l'actual **Moment de la Veritat** es desenvolupa correctament, és molt probable que la/el Client "oblidi" els records desagradables viscuts fins aquell instant, i per tant, podem concloure que a FGC cada persona que tracti amb Clients té una gran influència i responsabilitat en els Moments de la Veritat. Per això, hem de tenir molt clares les següents afirmacions:

- Assegurar-nos que el major nombre possible de "Moments de la Veritat" es produeix correctament d'acord amb els desitjos dels/de les nostres Clients.
- Un seguit de Moments de la Veritat negatius esborraran el record dels positius.
- Si el Moment de la Veritat és bo, és possible que s'oblidin els mals records passats.
- Es viu el Moment de la Veritat com un fet molt personal. Les persones desitgem un tracte agradable.
- La/el Client jutja cada Moment de la Veritat, tot i que a vegades ho fa inconscientment.
- La impressió que deixen aquestes experiències repetides és el factor determinant de la imatge d'FGC en relació amb la qualitat del servei.



El recorregut de la/del Client

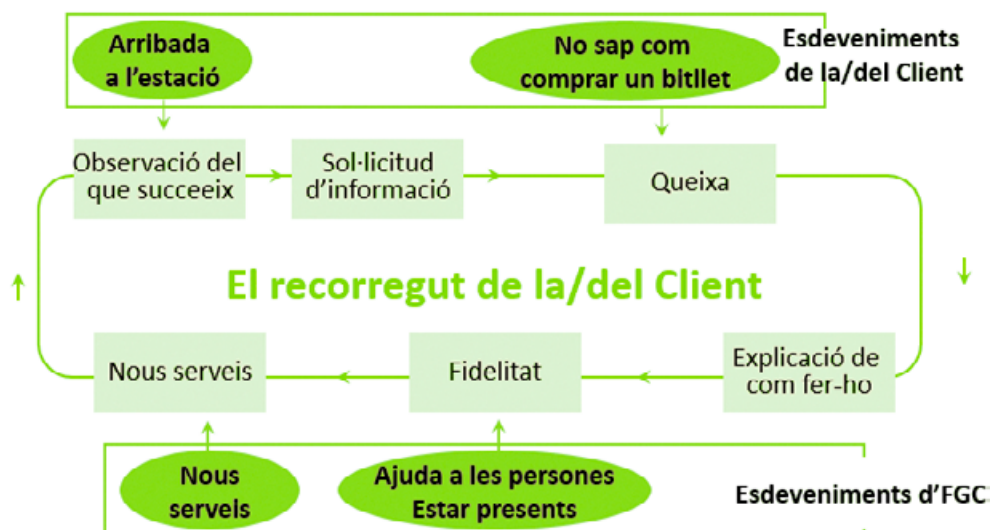
“El recorregut del Client” està format per una sèrie de situacions que desencadenen “trobades” entre ambdues parts. En alguns casos són buscats per qui fa ús del servei, per exemple una petició d’Informació, i en d’altres situacions és propiciat per FGC, per exemple la comunicació d’una incidència en l’estació. Totes aquestes situacions són oportunitats de contacte que defineixen “el recorregut del Client”.

A continuació, podem observar en el gràfic un exemple de “recorregut de la/del Client”:

El recorregut de la/del Client: cal situar cada trobada en el seu context.

Identificar els reptes del contacte amb la/el Client

Exemple:





Capítol 2

Establir un procés de comunicació adient amb les/els nostres Clients

La comunicació interpersonal és un fenomen extremadament complex. Constitueix un prerequisit per a la vida humana i l'ordre social.

La comunicació és un procés continu on dues persones intercanvien i comparteixen pensaments. D'aquesta forma, la comunicació es converteix en la principal eina d'Atenció al Client dins de les organitzacions. Anem a analitzar el que comporta.

Què és comunicar una informació?

“Utilitzar un procediment a través del qual un missatge carregat d'informació és transmès per una persona “E (Persona emissora)” a una altra “R (Persona receptora)” que capta aquest missatge”.

En aquesta definició, la paraula “procediment” té una accepció més dinàmica: desenvolupament, evolució, procés, transmissió...

Es pot considerar que E i R són unes persones capaces de **comprendre, emetre i percebre**, formes verbals que corresponen:

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| 1* a la codificació |] d'un missatge |
| 2* a la decodificació | |

I el contingut és la **informació**.

La informació es pot considerar com allò que restringeix les possibilitats d'elecció. Per tant, en les comunicacions inter-personals, la informació disminueix la **incertesa de qui rep el missatge i augmenta el seu sentit de seguretat**.

Dins del procés de comunicació, el moment del retorn de la informació entesa com la resposta verbal i no verbal (atenció, acord, o irritació, sorpresa..) de la persona receptora és clau perquè la persona emissora pugui tenir la seguretat que la informació transmesa s'hagi entès. El retorn és el secret de la comunicació, s'envia de forma conscient i inconscient i ens dona uns beneficis incalculables en l'Atenció al Client i en la relació amb les persones.

Observem, en el gràfic que ve a continuació, les idees clau del retorn de la comunicació i la importància de la “comunicació no verbal” (gestos, expressió facial...) juntament amb l'entonació. La persona que té la intenció d'explicar o donar una informació té la responsabilitat de fer-se entendre.



El retorn en la comunicació

Descobrir l'impacte que tenen les emocions en la comunicació

- Comunicar-se:
 - ▶ Informació i explicació mútua.
 - ▶ Comprendre i sentir-se comprès.
- Retorn de la comunicació
 - ▶ Senyals verbals i no verbals, que dona el receptor i que indiquen a l'emissor si el seu missatge ha estat comprès.
- Per una millor comunicació:
 - ▶ Comprendre el retorn de la relació.
 - ▶ Tenir-la present per tal d'adaptar la nostra comunicació al resultat que desitgem.

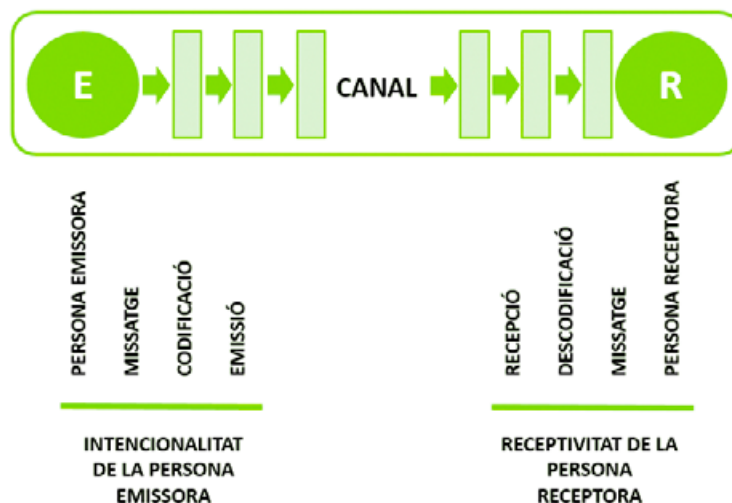


Set etapes lògiques en la transmissió d'un missatge

Per definir i explorar la comunicació entre les persones, ens recolzem en la psicologia social.

1. A continuació, enumerem les set etapes de transmissió d'un missatge:
2. E (persona emissora) ha de **pensar** el que vol transmetre.
3. E omple el seu missatge amb **informacions**.
4. E **codifica** el missatge en funció de les diverses característiques de l'entorn.
5. E transmet el seu missatge.
6. R (persona receptora) rep el missatge.
7. R **comprèn**, descodifica, operació inversa de la codificació.
8. R **troba** la informació (o no la troba?).

En una interacció cara a cara, la persona emissora i la persona receptora tracten, en primer lloc d'informar-se i explicar-se mútuament i, al mateix temps, de controlar la seva comunicació a partir d'un sistema que permet regular la conversa per arribar a una entesa. De forma esquemàtica quedaria de la següent manera:



Com assegurar, durant una comunicació, que la informació rebuda és la mateixa que la informació inicial? L'únic criteri és la informació de retorn (l'expressió verbal i la no verbal) i, a través d'aquesta, la persona receptora demostra a la persona emissora que s'ha aconseguit l'objectiu.

Missatge incomplet i distorsionat

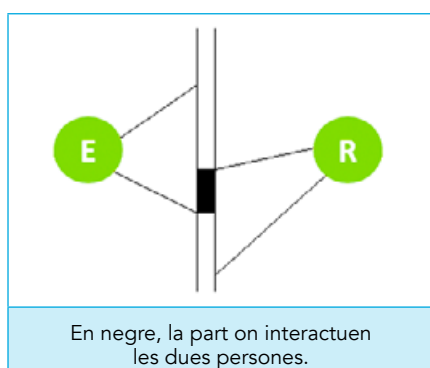
1. Dins de les etapes de transmissió d'un missatge, hem de ser conscients que es poden produir dificultats donant com a resultat un missatge incomplet i/o distorsionat. Tot seguit les expliquem:
2. Pèrdua important per excés d'informació. Saturació de la persona receptora.
3. En el moment de la recepció, la persona ha de parar molta atenció i tenir bona audició.
4. En el moment de la decodificació, ha de poder comprendre el llenguatge emprat (argots professionals, tècnics).
5. Cal que la informació pugui ser entesa. Hem de tenir en compte els diferents nivells de coneixements de les persones i les seves particularitats.
6. La informació pot ser distorsionada en mal interpretar el missatge tant per part de la persona emissora com la persona receptora.
7. Cal tenir present el paper de les percepcions, les fantasies que es fan, tant les persones emissores com les persones receptores, sobre els altres, de les seves necessitats, de les seves expectatives i que són elements pertorbadors de la informació transmesa.
8. L'emissió del missatge ha de ser bona: cal que la persona emissora parli vocalitzant correctament i prou alt per tal que la persona receptora l'entengui.

Condicions d'una bona comunicació

Són cinc. És necessari:

1. Que les dues persones tinguin el mateix objectiu.
2. Que no hi hagi deformacions del missatge per les actituds de les dues persones.
3. Que els esdeveniments exteriors (sorolls...) no entorpeixin el pas de la comunicació.
4. Que el llenguatge, les expressions dels missatges de les dues parts siguin comuns.
5. Que cada missatge vagi seguit d'una resposta. Missatge de retorn.

En els següents punts expliquem les condicions d'una bona comunicació:



Que les dues persones tinguin el mateix objectiu

Una de les primeres condicions de la comunicació és que la **intencionalitat de la persona emissora** sigui entesa per la **persona receptora**, és a dir, hi hagi una **receptivitat** i, conseqüentment, que els seus camps de consciència puguin superposar-se, almenys parcialment.

La figura il·lustra perfectament l'empobriment de la comunicació quan els interessos de les dues persones interlocutores només coincideixen parcialment.



El llenguatge popular ho il·lustra molt bé:

"No estàvem en la mateixa ona".

"Tenia el cap en una altra banda".

"Li entrava per una orella i li sortia per una altra".

"Estava absent!".

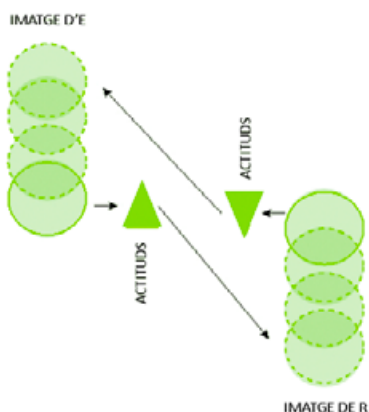
Quan els interessos de les dues persones no coincideixen en res, es pot produir una veritable manca de comunicació i de diàleg.

Deformacions del missatge per les actituds dels dos interlocutors

Cadascuna de les persones interlocutores veu a l'altra a través del prisma deformant de les seves actituds, és a dir, que la percep tal i com l'imagina.

Cal fer intercanvis força nombrosos o llargs perquè la imatge que una persona s'ha format de l'altra s'acosti progressivament a la realitat, malgrat no s'aconsegueixi del tot.

En la següent figura es veu com la imatge percebuda (de punts) després del pas a través del prisma de les actituds, és diferent de la realitat.



Frenada i distorsió del missatge pels sorolls

El missatge emès per una de les persones quan interactuen utilitza un o diversos canals de transmissió: la seva veu, el to de veu, els gestos, la mímica, les postures.

Aquests canals poden quedar parcialment obstruïts per "sorolls" que no faciliten l'entesa entre les dues parts.

Aquests sorolls poden ser:

Físics: Ambient sorollós, telèfon, etc.

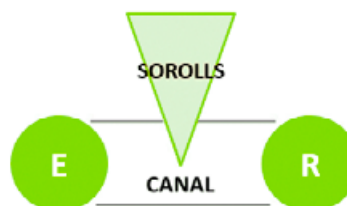
Psicològics: Simpatia o antipatia.

Necessitat d'un codi comú per la transmissió i la recepció del missatge

Cal que les paraules, el to i els conceptes utilitzats tinguin efectivament el mateix significat per a tothom.

Existeix una estratificació del llenguatge segons els mitjans i, per altra banda, hi ha fins i tot una evolució del contingut de les paraules. És a dir, les paraules van adquirint connotacions semàntiques, per exemple, el concepte comoditat, o rapidesa tenen altres accepcions d'acord amb els valors actuals de la societat.

Els llenguatges utilitzats estan marcats per influències culturals, històriques, educatives, i per l'experiència de cadascú.



Necessitat d'un missatge seguit d'una resposta

Cal un missatge de retorn a la persona emissora d'allò que la persona receptora ha rebut del missatge, perquè la persona emissora, un cop percebuda la diferència entre el missatge rebut i l'emès per ella, faci la correcció necessària.

"Mai sé exactament el que he dit fins que escolto la resposta de l'altre"

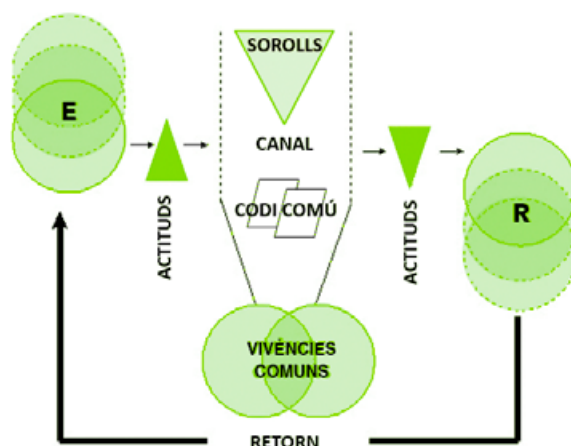
Hem de ser conscients que quan parlem amb la/el Client es poden produir pèrdues d'informació per diversos motius, com per exemple: sorolls ambientals, prejudicis, o perquè a la persona que escolta no li agrada el que li estan dient, ho considera un obstacle per aconseguir el que ella vol o necessita.

Les "pèrdues d'informació" de la comunicació podrien esquematitzar-se de la següent manera:



Des d'una perspectiva d'Atenció al Client, el procés de comunicació es basa en la persona que comunica (Persona emissora). Aquesta té la total responsabilitat de fer-se entendre, tenint en compte la intenció i el resultat que vol obtenir. La reacció d'altra persona (Persona receptora) ens ajuda a saber si la comprensió del missatge és correcta, és a dir, si s'ha establert un codi comú. La finalitat és crear una experiència comuna.

Tot el que passa durant la comunicació es podria esquematitzar així:





Quadre de referència i imatge de l'altre

Quan E parla a R, està gairebé sempre convençuda d'haver comunicat el seu missatge amb tota perfecció només pel sol fet d'haver-se sentit emetre'l.

Això és així perquè quan E parla, es dirigeix primer a una persona receptora privilegiada que és ella mateix, i no pensa en cap moment que les seves paraules puguin no ser compreses quan transmet un missatge a altres persones.

Les persones ens creen un quadre de referència relativament estable, molt personal, que serveix per adaptar el nostre discurs quan parlem. Escoltant-nos i entenent-nos perfectament no ens imaginem, centrats en la nostra comunicació, que l'altre pugui tenir un altre quadre de referència.

Ara bé, la multiplicitat de quadres de referència provoca, entre les persones, incomprensió o comprensió parcial. De tal manera que cada grup social té el seu quadre de referència.

La primera noció del quadre de referència ha de ser completada per la de recepció o imatge de l'altra persona.

La percepció que tenim és sovint la idea que ens fem. Així, a diferents organitzacions hi ha els/les "administratius/ves" i els "tècnics"; en certs ambients, "la joventut" i "la tercera edat", etc. La imatge que ens fem de l'altre és a vegades deformada per l'estereotip que se li aplica. Interpretem el comportament d'altri en funció d'un "a priori", i això suposa un obstacle per a una correcta comunicació.

La imatge de l'altre determina generalment l'estil i el contingut (la forma i el fons) de la comunicació que s'intenta portar a terme.

La comunicació plena

Tres classes de comunicació

Podem distingir tres classes de comunicació segons diferents intencionalitats, totes elles relacionades en l'anomenada Comunicació plena:

1. **Comunicació "incidental"**. Comunicació on es dona a l'altra persona informació sense pretendre-ho directament o sense intenció d'ensenyar-li res.
2. **Comunicació "consumista"**. Comunicació on la persona emissora expressa directament el seu estat emocional o afectiu per necessitat personal d'alleujament.
3. **Comunicació "instrumental"**. Comunicació que té expressament una finalitat, busca produir un efecte determinat en l'altre, i és capaç de modificar la comunicació per adaptar-se a les diferents persones i així aconseguir l'objectiu. Un tipus de comunicació instrumental és la comunicació intencional plena, per tant, es coneix tant la seva finalitat com la manera d'aconseguir-la.

L'objectiu de tota comunicació intencional és modificar l'estat de saber, del saber-fer o del comportament de l'altra persona.

És evident que la simple emissió d'un missatge no és suficient, i que dos missatges de retorn són indispensables, un de la persona receptora cap a la persona emissora, i un altre de la persona emissora cap a la persona receptora, perquè la comunicació sigui plena.

El primer missatge de retorn persona receptora-persona emissora

L'absència de retorn caracteritza la informació pura. La persona emissora parla, envia el seu missatge sense rebre, en contrapartida, cap informació sobre allò que s'ha rebut o fins i tot si ha estat rebut. En aquest sentit, cal tenir en compte els següents aspectes:

- El retorn de la comunicació és necessari per la persona emissora si vol saber en quina mesura ha comunicat i què ha de fer per assegurar la comunicació.

La preocupació constant de la realimentació persona receptora-persona emissora és la característica essencial de l'actitud comunicativa autèntica.

Aquest missatge de retorn té sentit en tant que la persona emissora modifica en conseqüència la seva comunicació. En cap cas no pot servir per jutjar la persona receptora.

Les formes d'aquesta primera realimentació són nombroses.

1. Interrogació a l'altre sobre la comunicació.

2. Altres mitjans a nivell verbal.

- Preguntes i comentaris de la persona que té la intenció de comunicar durant la comunicació.
- Preguntes i comentaris dels que escolten.
- Balanç i avaluació. En finalitzar la comunicació es busca el grau final de comprensió de tot el missatge.

3. Mitjans a nivell no-verbal. Els reguladors més simples i més eficaços de l'emissió.

- Signes d'atenció, desinterès, distracció, fatiga.
- Mirades, mímiques i postures.
- To de veu i ritme d'assimilació.

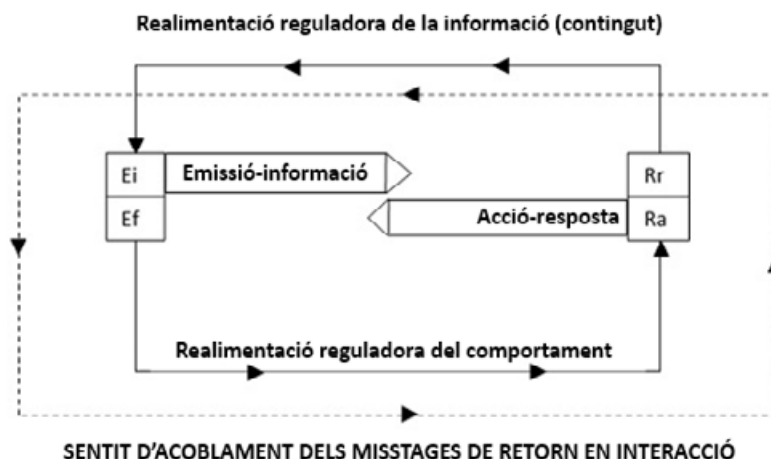
La segona realimentació persona emissora-persona receptora

Per a que hi hagi comunicació plena en la realimentació Persona Emissora-Persona Receptora, la persona emissora ha de respondre amb un altre missatge de realimentació immediatament.

Hi ha dos rols en la persona que té la intenció de comunicar o de transmetre una informació: el de la persona emissora pròpiament dit (rol d'informador) i el de formador (Ei i Ef). El primer rol ha d'estar preocupat pel valor de la seva emissió i de la seva correcta recepció. El segon rol (el de formador) ha d'estar preocupat per la integració d'aquesta informació en el comportament del subjecte.

De la mateixa manera, podem imaginar que hi ha dos rols en cada "persona receptora": el de la persona receptora pròpiament dit, i per altra banda el que intenta assimilar o incorporar aquests coneixements, diguem-ne l'actor (Rr i Ra).

Sense "acció-resposta", la/el Client quedarà "informat" sense ser "transformat" per la informació.



La comunicació és plena quan es produeix tant en el nivell de les informacions o de continguts com en el dels comportaments (afectes, accions, etc.). Una comunicació creix en el seu impacte, en el seu abast i possibilitats d'èxit quan en la mateixa persona emissora es produeix una correspondència entre allò que diu i allò que fa, el que expressa i el que sent.

En cas contrari, la comunicació pot quedar-se fàcilment limitada a una simple transmissió d'informacions que no tenen cap impacte ni repercussió.

Solució a alguns problemes de comunicació

Els darrers punts relatius a com es produeix el procés de comunicació són fonamentals per desenvolupar una correcta Atenció al Client, perquè contribueixen a desenvolupar una consideració vers el públic en general que utilitza el nostres Serveis, respectant les regles i protocols socials per assolir més eficàcia, i alhora faciliten l'establiment d'un ambient de confiança i entesa mútua.

Malgrat tot, la posada en pràctica dels diferents processos de comunicació amb les/els Clients en el dia a dia es fa difícil i sorgeixen problemes. Tot seguit detallem les solucions als problemes de comunicació:

Problemes	Solucions
NO ET VAIG DIR TOT ALLÒ QUE ET VOLIA DIR.	<ul style="list-style-type: none"> Preparar el missatge. Tenir clar els punts fonamentals. Preveure les objeccions.
NO VA SENTIR EL QUE LI VAIG DIR.	<ul style="list-style-type: none"> Escollir les millors condicions físiques i psicològiques. Saber tornar enrere.
NO VA ESCOLTAR RES DEL QUE LI VAIG DIR	<ul style="list-style-type: none"> Tenir en compte les expressions no verbals. Cuidar l'expressió oral. Fer preguntes de control.
NO VA COMPENDRE ALLÒ QUE LI VAIG DIR.	<ul style="list-style-type: none"> Parlar el seu llenguatge.
HO VA COMPENDRE I NO HO ACCEPTA.	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar-se a la seva personalitat. Recomençar "en la seva longitud d'ona".
NO VA RETENIR TOT L'ACCEPTAT.	<ul style="list-style-type: none"> Fer resums parcials. Fer síntesi escrita.

Obstacles a la comunicació i solucions

En cadascuna de les etapes del procés de comunicació ens podem trobar “barreres”, obstacles, que minven la professionalitat de la persona que atén a la/al Client i la correcta entesa, si bé podem posar en pràctica els següents recursos personals.

CONCEPCIÓ DE LA IDEA	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitat de síntesi. Falta de vocabulari. 	<ul style="list-style-type: none"> Adequar el vocabulari a la persona
CODIFICACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> Defectes d'expressió. Utilització de mitjans inadequats 	<ul style="list-style-type: none"> Contingut clar i concís Autocontrol emocional
TRANSMISSIÓ	<ul style="list-style-type: none"> Falta d'atenció. Mala ambientació. 	<ul style="list-style-type: none"> Fer preguntes Cuidar l'expressió oral Control de la comunicació
RECEPCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> Defectes d'escolta. Esquemes mentals. 	<ul style="list-style-type: none"> Entendre, comprendre les circumstàncies de la/del Client Adaptar-me a la seva personalitat.
DECODIFICACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitat d'anàlisi. Percepció subjectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Practicar l'escolta activa.
INTERPRETACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> Racional. Irracional (neofòbia, por a les novetats). 	<ul style="list-style-type: none"> Resumir les idees bàsiques per assegurar-nos la comprensió.
ACEPTACIÓ		

L'escolta activa

Una habilitat comunicativa necessària per donar una Atenció al Client de qualitat és l'escolta activa, entesa com la creació de les condicions per a un diàleg segur entre la/el Client i nosaltres, amb interès per ambdues parts. Cal dir que aquesta escolta activa és la nostra, no la de la/del Client. I es dona quan la/el Client s'adreça a nosaltres o quan estem rebent el seu missatge de retorn després de nosaltres donar-li una informació.

És comprendre el pensament de l'altre.

Tens dret d'estar o no estar d'acord amb les idees emeses, però escoltar no té res a veure amb estar d'acord o en desacord amb el que l'altra persona diu.

Comprendre no vol dir acceptar.



Així doncs és important posar en pràctica les següents actituds quan s'escolta:

Escoltar és

- Rebre tot el que ha dit l'altra persona
- Mantenir una actitud física i mental apropiada.
- Dirigir preguntes adequades

Com escoltar? Actituds que ens ajuden

Des d'una perspectiva actitudinal, quan escoltem la petició de les/dels nostres Clients, hem de complir els següents requisits, amb la finalitat de mostrar més empatia i connectar millor amb les seves expectatives.

- Deixar de banda el teu judici personal
 - Estar disponible, mostrar interès
 - Parar atenció, valorar el contingut del missatge
 - Consideració i amabilitat cap a les persones amb qui parlem
 - Recollir les idees
- Persona
 - Idea
 - Problema
 - Sense selecció
 - Sense correcció

Rebre tot allò que diu l'altre

A la taula següent es presenten els diferents tipus d'escolta, des de l'escolta activa o total fins a la no escolta, passant per un escolta centrada en un/a mateix/a, en el "jo" i no en els altres.

Allò que es diu	Allò que entenc	Allò que faig	Resultat
		Deixo de banda el meu judici personal sobre: <ul style="list-style-type: none"> • La persona • Les idees • El problema Estic: <ul style="list-style-type: none"> • Atent/a • Disponible • Interessat/da • Pacient • Animo a l'altre • Deixo parlar a l'altre • Em poso al seu costat des del principi Recullo totes les idees sense: <ul style="list-style-type: none"> • Selecció • Correcció 	Escolta total <ul style="list-style-type: none"> • Sóc capaç de sintetitzar • L'altre se sent escoltat
		Entenc fragments d'allò que diu l'altre	Escolta a mitges <ul style="list-style-type: none"> • L'altre està frustrat
		Escolto al principi. Tinc la meua idea. Crec comprendre. Estic d'acord o no. Preparo la meua resposta.	Escolta selectiva <ul style="list-style-type: none"> • L'altre està frustrat
		Escolto al final	<ul style="list-style-type: none"> • L'altre està frustrat
		Penso en una altra cosa. Tinc el cap a un altre lloc.	No escolto

Tècniques per desenvolupar una escolta activa

L'objectiu de l'escolta activa és assegurar que la persona emissora sàpiga exactament com la/el Client ha entès la informació que li hem donat. L'escolta activa fa possible minimitzar els malentesos i ens aporta seguretat en la conversa oferint una imatge de professionalitat. Tot seguit identifiquem les tècniques que faciliten l'escolta activa :

1. Estableix un clima agradable.
2. Mostra disposició a sentir l'altra persona en els seus termes.
3. Estigues preparat/da sobre el tema en qüestió.
4. Mostra comprensió amb les circumstàncies de la/del Client.
5. Evita les distraccions.
6. Escolta i resumeix les idees bàsiques.
7. Repeteix en essència el que diu l'altra persona.
8. Comprèn què és exactament el que vol la/el Client.
9. Escolta com si haguessis de repetir la informació.
10. Pregunta.

Les deu normes de l'art d'escoltar

Com ja hem dit, l'escolta activa esdevé una habilitat de comunicació necessària en l'Atenció al Client. És per això que es recomana seguir i integrar les següents normes amb l'objectiu de confirmar què hem entès del que s'ha dit i portar el control de la conversa.

1. Escolta idees, no dades.
2. Avalua el contingut, no la forma.
3. Escolta amb optimisme.
4. No saltis ràpidament a les conclusions.
5. No facis judicis de valor.
6. Concentra't
7. Centra't en la necessitat que expressa la/el Client.
8. Fes una escolta activa i empàtica.
9. Mantingues la ment oberta ...
controla els teus sentiments.
10. Exercita la ment.





12 Formes de no escoltar

Tot seguit enumerem les dotze formes de reaccionar en una conversa que, lluny d'arribar a desenvolupar l'excel·lència en l'atenció, provoquen la finalització de la conversa, o que aquesta quedi alterada i, en conseqüència, es trenqui la relació professional.

12 formes de no escoltar

- 1 Donar ordres, exigir
- 2 Assetjar, amenaçar
- 3 Menysprear, retreure
- 4 Donar una solució
- 5 Donar una lliçó
- 6 Jutjar, criticar
- 7 Fals elogi, adular
- 8 Ridiculitzar, desacreditar, ser sarcàstic
- 9 Donar la seva visió de les coses, interpretar
- 10 Reafirmar, tranquil·litzar, buscar simpatitzar
- 11 Realitzar un interrogatori
- 12 Minimitzar, treure importància, buscar una distracció

Les 12 formes de no escoltar es poden manifestar amb expressions tant verbals com no verbals (gestos)

Capítol 3

Desenvolupar comportaments orientats a la/al Client

Aquest capítol es centra en les conductes de la persona que atén a la/al Client i sobretot en la influència dels seus comportaments per arribar a la satisfacció i fidelització de la/del Client.

Els estils de conducta interpersonal

És important conèixer i diferenciar els avantatges i inconvenients dels estils de comportaments envers les persones. Existeixen quatre conductes: agressiva, passiva, manipuladora i assertiva, sent l'última conducta la més aconsellable per una excel·lent atenció.

Estil agressiu

La baralla, l'acusació i l'amenaça són exemples típics d'aquest tipus de conducta, i en general, totes aquelles actituds que signifiquin agredir als altres sense tenir en compte els seus sentiments.

L'avantatge d'aquest tipus de conducta és que ningú trepitja a la persona agressiva. El desavantatge és que ningú la vol tenir a prop.

Des de la perspectiva d'Atenció al Client és un comportament gens recomanable.

Estil passiu

Una persona passiva és qui permet que la trepitgin, no defensa els seus interessos, i fa tot el que li diuen sense importar el que pensa o senti al respecte.

L'avantatge de ser una persona passiva és que poques vegades rep un rebuig directe dels altres, el desavantatge és que els altres treuen profit d'aquestes persones i s'acaba per acumular ressentiment i irritació.

Des de la perspectiva d'Atenció al Client també és un comportament gens recomanable.

Estil manipulador

La persona amb estil manipulador es veu hàbil i maquiavèlica. Busca sempre "segones interpretacions" de les coses i li agrada parlar "entre línies". Sovint es presenta com intermediària no només útil, sinó indispensable. Pensa que la millor manera d'obtenir quelcom dels altres és manipular-los. Físicament, pren amb freqüència aires de personatge teatral: interpreta un paper. No se sap si el que diu és veritat o mentida.

L'avantatge d'aquest estil és que la persona manipuladora pot camuflar-se segons l'ambient on es trobi, talment com un "camaleó". El desavantatge és que al final ningú se la creu ni li fa cas. No és de fiar.

Des de la perspectiva d'Atenció al Client també és un comportament gens recomanable.



L'assertivitat: una tècnica de relació

A vegades, ens posem de mal humor per una crítica rebuda i fins i tot arribem a enfadar-nos, sense que serveixi per res en la solució del problema. O bé, davant d'una objecció, no ens atrevim a dir res i la/el Client s'imposa, creient així que té raó.

Aquests dos comportaments clàssics són l'AGRESSIVITAT i la SUBMISSIÓ. L'agressivitat i la submissió únicament porten, en general, a inconvenients, a incomprensions i a problemes sense resoldre amb nosaltres i amb els altres.

Efecte sobre	Agressivitat	Submissió
Tu	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració a compte de les altres persones. • Expressiu/iva. • Menysprea a les altres persones. • Tria en lloc o al contrari de les altres persones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negació d'un/a mateix/a. • Inhibit/da. • Ferit/da, ple/na d'ansietat. • Permet a les altres persones escollir al seu gust. • No aconsegueix la finalitat desitjada.
Les altres persones	<ul style="list-style-type: none"> • Expressiu. • Negació d'un mateix. • Ferits/ides, a la defensiva, humiliats/ades. • No aconsegueixen l'objectiu establert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se senten culpables o enfadades. • Et menyspreen. • Assoleixen els seus objectius gràcies a tu.

Mentre que l'assertivitat, l'afirmació d'un/a mateix/a, té efectes positius en nosaltres i en les altres persones:

Efecte sobre	Assertivitat
Tu	<ul style="list-style-type: none"> • Valorització d'un/a mateix/a. • Expressiu/va. • Trobar-se a gust. • Tens capacitar per decidir allò que vols. • Pots aconseguir la teva finalitat.
Les altres persones	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració d'un/a mateix/a. • Poden expressar-se. • Poden aconseguir les seves finalitats.

L'assertivitat, característiques

Aquest mètode ens permet afirmar-nos tranquil·lament expressant les nostres idees i opinions, atrevint-nos 'a dir no' si cal, defensant els nostres interessos i fent respectar el nostre territori i la nostra zona d'influència. La persona assertiva sap escoltar activament quan és necessari, sense por a sentir-se culpable ja que també sap intervenir quan és necessari per a mostrar el seu punt de vista.

A continuació, el gràfic ens mostra les característiques per ser assertiu/va:



Un sistema per comunicar-nos de manera assertiva

L'assertivitat és més que una simple tècnica, és una actitud. No obstant això, per desenvolupar un comportament assertiu és bo seguir una sèrie de passos per aconseguir el canvi de conducta, per poder afrontar una situació o problema de forma assertiva:





- **Descripció dels fets:** l'objectiu es descriure el fet, la situació que s'ha generat de la forma més detallada possible, o quina ha estat la cadena d'esdeveniments.
- **Expressió de sentiments:** es tracta d'expressar com ens sentim d'una manera natural, és a dir, "missatges en primera persona". Aquests missatges expressen els sentiments sense avaluar o retreure la conducta dels altres. No hem de caure en el parany d'expressar emocions que poden ser utilitzades com a xantatge emocional.
- **Solució:** és important centrar-nos en la recerca de solucions, què volem que succeeixi, i no invertir temps en el passat o en situacions anteriors.
- **Compromís:** finalment l'objectiu és arribar a un acord entre la/el Client i nosaltres com a representants d'FGC.

Seguint aquest model, actuarem més assertivament, més objectivament i tindrem una actitud més receptiva.

Les inicials de cadascun dels elements formen la paraula "DESC", que pot servir com a regla mnemotècnica per recordar cadascun dels passos a seguir i així desenvolupar una conducta assertiva.



Entrenar-se en l'afirmació

L'autofirmació es treballa i es perfecciona amb els recursos personals que ja tenim.

Aquests recursos són:

- **El contacte visual.** Mirar la cara de la persona a qui s'està parlant és el millor procediment per demostrar sinceritat i indicar que és a ella a qui va dirigit el nostre missatge.
- **La postura.** Es pot augmentar l'abast dels missatges i la nostra influència fent que la postura adoptada tingui un aspecte decidit.
- **Gestos.** Un missatge s'enriqueix mitjançant uns gestos apropiats i adaptats. Però cal anar amb compte perquè un excés en els gestos fa que aquests puguin provocar distraccions.
- **Expressió del rostre.** Has vist mai algú expressar ràbia amb un somriure? Aquest missatge genera incertesa i dificulta la comunicació. Perquè resulti eficaç l'atenció a les/als nostres Clients, cal que l'expressió del rostre vagi d'acord amb el missatge.
- **La veu.** Poques vegades resulta convincent una expressió monòtona. D'igual manera, si es crida, implica que els altres es posin a la defensiva. Un to adequat ha de ser persuasiu sense intimidar.
- **El dubte.** El dubte genera inseguretat en nosaltres i en les altres persones; per aquest motiu cal aconseguir una expressió espontània, directa sense dubtar.
- **El bon moment.** Cal escollir correctament el moment adequat per a expressar-se. O, al menys, tenir les condicions més adients dins de l'entorn.
- **Els sentiments.** Si expressem els nostres sentiments en primera persona ens acostarem a una afirmació més espontània. La nostra finalitat és expressar-nos de forma honesta i espontània.

Per exemple, és millor dir: "Estic enfadat", en comptes de: "Ets ximple".



Capítol 4

Atendre la/el Client amb eficàcia

Per arribar a assolir els objectius, la persona de contacte amb la/el Client ha d'integrar el seu rol, entès com el de la persona que ha de proporcionar la satisfacció i fidelització de la/del Client a través dels serveis oferts, i com qui contribueix a mantenir la imatge i la notorietat d'FGC. En definitiva, com la persona de contacte permanent amb la/el Client.

Donada aquesta responsabilitat, tot el conjunt de persones que desenvolupen aquest rol han de transmetre un estil d'atenció homogeni que contribueixi al posicionament d'FGC.

Model d'atenció personal

És important tenir en compte un model d'atenció personal, d'acord amb el que valoren les/els nostres Clients i amb la imatge que des d'FGC es vol transmetre. Tot seguit, expliquem les etapes del model d'Atenció al Client:

L'ACOLLIDA	OBJECTIU: Crear un clima de confiança. PUNT CLAU: Jo inicio el contacte.
TRACTAMENT DE LA NECESSITAT	OBJECTIU: Resoldre-ho amb agilitat. PUNT CLAU: Tracto com meu el seu problema.
ASSEGURAR LA CONTINUITAT	OBJECTIU: Evitar ruptures. PUNT CLAU: Informo a la/al Client
EL COMIAT	OBJECTIU: Mantenir la disponibilitat fins al final. PUNT CLAU: Confirmo i dic "adéu".

Regla bàsica: l'agilitat en els contactes

Acollir significa ...

ANAR A "TROBAR-LO"	Hem de demostrar una actitud acollidora i atendre a la/al Client quan ho necessiti.
SER AMABLE I CORTÉS	Saludem, parlem amb to agradable i expressiu, i somriem.
IDENTIFICAR-SE	Ens presentem de forma clara.
AJUDAR A PLANTEJAR EL TEMA	Preguntem per centrar el tema i concretar.



Regla bàsica: Jo inicio el contacte. És per això que hem de cuidar la nostra comunicació no verbal: el to de veu, la mirada, el somriure, els moviments, la postura... les nostres actituds: mostrar-se accessible i amb una clara vocació de col·laborar ... I la nostra comunicació verbal: són les paraules.

La qualitat del primer contacte té una gran incidència en la nostra imatge. Una bona acollida es basa en el nostre estat d'ànim i en la voluntat de situar a la/al Client en el centre de les nostres preocupacions. Atendre sense fer esperar, una salutació i frase amable creen un clima de confiança.

Recordem: És difícil tenir una segona oportunitat de donar una primera impressió positiva.

Tractament significa ...

ESCOLTAR	Prenem atenció, sense interrompre, sense enfadar-se.
PREGUNTAR I REFORMULAR	Informem amb detall sobre el tema i fem una síntesi per assegurar-nos que el que hem comprès és correcte, abans de respondre.
RESOLDRE AMB EFICÀCIA	Proposem una solució per obtenir un acord.
FACILITAR ALTRES CONTACTES	Ens assegurem la continuïtat del contacte. Transmetem tot allò que pugui facilitar la relació amb altres.

Regla bàsica: Tracto com a meva la seva necessitat. Això vol dir que és la nostra responsabilitat tractar la necessitat de la/del Client, fer-nos-en càrrec i donar una resposta adequada. Arribar a que ens compregui la/el Client és, en primer lloc, comprendre' l'altre. I en cas que faci falta hem d'explorar les seves necessitats a partir de la formulació de preguntes.

Recordem: Situem a la/al Client en el centre del nostre servei.

Assegurar la continuïtat és ...

EVITAR QUE HI HAGI RUPTURES	Suposa donar seguretat a la/al Client.
INFORMAR A LA/AL Client	En el cas que no puguem donar resposta a la necessitat que la/el Client planteja és important informar-lo de qui sí ho pot fer.
INFORMAR AL COMPANYY/A	Una bona atenció és el resultat del treball de persones que cooperen.

Regla bàsica: Ajudem a la/ al Client a trobar la solució:

- Si jo me'n puc ocupar: Escolto, deixo parlar fins al final. Pregunto, ajudo al/a la Client a precisar la seva necessitat, resumeixo per verificar l'acord.
- Si no me'n puc encarregar: Escolto, dic que no soc la persona responsable, però que el poso en contacte amb la persona adient.

- En tots els casos. Resolc el problema fins que s'escapi de les meves possibilitats. No trasllado innecessàriament la responsabilitat a una altra persona. Recordem: Més important que "el que diem" és "com ho diem".

Recordem: Més important que "el què diem" és "com ho diem".

Acomiadar significa ...

SEGUIR MOSTRANT INTERÈS	No ha de donar la impressió que l'únic que m'interessa és solucionar l'assumpte, guanyar la confiança de la/del Client és el que compta
SER AMABLE I CORTÈS	Saludem, utilitzem una veu agradable i expressiva i somriem fins al final.
SABER FINALITZAR	Esperem a que el/la nostre/a interlocutor/a hagi marxat per continuar amb altres temes.

Regla bàsica: estic disponible fins al final. La última impressió és molt important, hem de pensar que les persones ens recordem de les diferents vivències pels sentiments que ens ha generat. Aquestes queden gravades en la nostra memòria fins que no tinguem la possibilitat de canviar-les. Amb amabilitat transmetem el desig d'atendre a la/al Client quan ho torni a necessitar.

Recordem: Estem disponibles fins al final.

La/el Client que atenem

La/el Client que atenem és "una persona" abans de ser la/el Client que atenem. Per aquest motiu hem de mostrar-li la nostra consideració i ser conscients d'aquells aspectes que indubtablement li agraden, d'allò que suporta sense problemes, i d'allò que detesta i no accepta en cap cas.

LA/EL Client SUPORTA SENSE PROBLEMES	LA/EL Client DETESTA I NO PERDONA	A LA/AL Client LI AGRADA I AGRAEIX
<ul style="list-style-type: none"> • Esperar el seu torn. • Que li preguntin tots els detalls. • No resoldre en el moment. • Que el passin amb una altra persona si està més especialitzada. • Esperar que busquin dades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que triguem en atendre'l. • Ser tractat/ada com un número. • Els errors generalitzats. • Explicar la seva història diverses vegades. • Romandre en el buit. • Les informacions a mitges. • Les expressions tallants. • Que no se sàpiga de què parla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se l'entengui amb rapidesa. • Trobar una persona amable. • Que el/la saludin. • Que l'anomenin pel seu nom (si el diu en algun moment). • L'actitud de col·laboració i servei. • Que l'informin amb claredat. • Que li expliquin el que passarà.



Errors que cal evitar i bones pràctiques

El sociòleg Erving Goffman ha centrat els seus estudis en l'anàlisi de les situacions pràctiques de la vida diària. En aquests estudis mostra la funció important del "saber estar" i del "saber ser" entesos com la imatge positiva que mostrem als altres a partir del llenguatge, els gestos...

El "saber estar" i el "saber ser" faciliten el contacte social respectant les necessitats relacionals de les persones. No podem oblidar que contactar amb les/els Clients implica mantenir una relació professional que pot tenir el risc del rebuig. Per tant, en el procés de comunicació que establim amb les persones hem de tenir una bona imatge pròpia i una imatge positiva també de les altres persones. A continuació, expliquem les bones pràctiques que minimitzen els errors freqüents.

En referència al comportament físic

- No mirar a la persona mentre se'l parla.
- Mostrar tensió, preocupació o distància, física o emocional.
- Dedicar-se a altres coses mentre la/el Client ens parla.

Mostra tranquil·litat, amb una actitud somrient i interessada.

En referència a certes expressions o actituds

- Mostrar negativitat:
 - "Es impossible, s'equivoca..."
 - "M'estranyaria molt..."
 - "És vostè qui no sap..."

Mostra optimisme i positivitat, evita les actituds o expressions que puguin semblar agressives, contundents, oposades...

- Mostrar desinterès:
 - No escoltar amb atenció o no prendre nota.
 - Interrompre bruscament: "què més...?"

Demostra que t'interessa el que diu.

- Parlar de manera inadequada:
 - Amb paraules massa tècniques.
 - Amb expressions massa familiars.
 - Amb vaguetats: "ja veurem...", "això no li puc dir...", "es farà el que es pugui..."

Concreta el missatge, parla de forma senzilla i entenedora, personalitza el diàleg.

- Inquietar:
 - Donar la sensació de no saber què es porta entre mans.
 - Dramatitzar la situació.
 - Reforçar la preocupació del/de la Client explicant-li altres casos difícils de resoldre.

Mostra seguretat, escolta, fes preguntes concretes. No facis judicis de valor.

- Criticar o parlar malament d'altres serveis o àrees

No donis opinions. La mala imatge d'altres àrees perjudica la teva.

En referència a l'inici i al final del contacte.

- Deixar que la iniciativa la porti el/la Client.
- Començar o acabar la conversa de forma brusca.
- Despersonalitzar la relació. Tractar al/a la Client com un número.
- En general: "fer-li el favor".

Sigues cortès. Presenta't. Identifica el/la Client. Fes-li veure que és important



Recorda:

- Si pots ocupar-te'n tu: Escolta, deixa parlar fins al final. Pregunta, ajuda al/a la Client a precisar el seu problema, sintetitza i resumeix per verificar l'acord.
- Si no te'n pots encarregar: Escolta, digues que no ets la persona responsable, però que el/la posaràs en contacte amb la persona adient.
- En tots els casos: Resol el problema fins que s'escapi de les teves possibilitats. No traslladis innecessàriament la responsabilitat a una altra persona o a un/a superior.



Capítol 5

Canalitzar situacions complexes

El símbol xinès que significa "crisi" està format per dos símbols: un que vol dir "perill" i un altre que significa "oportunitat". Aquesta metàfora representa una gran veritat en una situació conflictiva o de queixa d'un/a Client.

La/el Client ens està donant una segona oportunitat, perquè ens dóna una informació molt valuosa sobre el servei que estem oferint. És convenient tractar aquesta informació per convertir-la en una possibilitat de progrés.

Les bones o males experiències gairebé sempre es relacionen amb les persones, amb les seves actituds o amb el servei rebut. A més, la gent recorda molt més on no va ser ben tractada que on sí ho va ser.

L'organització i les persones que tracten amb el/la Client hem de mostrar una sòlida disposició a resoldre problemes, hem de ser accessibles i respondre amb rapidesa, cortesia i capacitat professional per poder reparar els danys que pugui patir l'empresa en la seva reputació de qualitat.

Per què es queixen les persones?

No obtenen allò que esperen. Se'ls promet quelcom (o almenys així ho creuen) i no ho aconsegueixen. Pot ser quelcom tan simple com una trucada telefònica en què finalment no es va donar una informació de forma correcta

Pensen que algú els va tractar de forma descortès o rude per telèfon o personalment.

La/el Client sent que ningú s'esforça en servir-la/lo, sent que FGC és indiferent a les seves necessitats. És possible que se l'hagi ignorat, "desconegut" o poc apreciat.

Creuen que ningú escolta les seves preocupacions.

Perceben que el personal projecta una imatge de "no es pot" o qualsevol altra actitud negativa.

Model de tractament de queixes

Presentem aquí un model de tractament de les queixes factible quan es tracta amb una/un Client que presenta una queixa freqüent. En aquesta situació, només tenim un problema: solucionar la situació de qui es queixa. I en cas d'haver de fer front a un/a Client que mostra actituds irracionals, tenim dos reptes: gestionar les emocions de qui expressa el seu malestar i després solucionar el problema.

El nostre primer objectiu serà doncs aconseguir que la/el Client torni a la racionalitat, ja que les seves actituds i actuacions són irracionals. Cal recordar que les persones enutjades no pensen, senten, actuen en un nivell exclusivament emocional. No podem raonar amb elles.



Tant en una situació com en una altra hem de procedir de la següent manera:

Escoltar activament al/a la Client i observar què expressa a través de la seva actitud.

- Escolta la queixa completa i sense interrompre.
- El primer problema que tenen les persones que plantegen les seves queixes és que ningú les escolta.
- La/el Client és la millor font d'informació.
- No hem d'interpretar què diu la persona, només ho hem d'acceptar com la seva veritat. En alguns casos, podem prendre notes mentre ens parla, ja que ens ajudarà a escoltar millor.

Mostrar comprensió i preocupació. No discutir.

El gran perill de tractar amb persones enutjades és deixar-nos portar per les nostres emocions. Cal mantenir la calma i tenir un alt grau d'autocontrol.

No hem d'atacar a qui es queixa, ni prendre-ho com quelcom personal. Hem de gestionar la irritació del/de la Client amb professionalitat. La nostra feina consisteix en que tot succeeixi amb normalitat.

Malgrat que la queixa ens resulti injustificada no hem de posar-nos a la defensiva; qui exposa una queixa no ens culpa personalment, i si ho fes, creu que té tota la raó de fer-ho. És possible que el/la Client no sempre tingui raó, però sempre és el/la Client.

Empitjorarem més la situació si discutim o utilitzem arguments com:

- **Reaccions calmants:** "no és greu, calmi's, està molt nerviós/osa"
- **Reaccions que culpabilitzen:** "aquest és el seu problema, la culpa és seva..."
- **Reaccions condescendents:** "Quantes vegades cal que li repeteixi?" "però vostè no ha entès res..."
- **Reaccions de fugida:** "M'està dient això a mi i jo no hi tinc res a veure..." "tinc moltes altres coses a fer", "jo mai vaig dir això".

No culpem a cap altra persona d'FGC. Recordem que estem representant a tota l'organització. Si alguna cosa no va bé, no empitjorem la situació fent que part de l'organització sembli incompetent.

Exercir un autocontrol sobre les nostres respostes emocionals.

L'actitud professional és mantenir la calma en tot moment. No pujar el to de veu, sinó mantenir un to de veu pausat i amb un volum baix.

Si ens esbronquen o insulten hem d'ignorar-ho, perquè les persones enutjades actuen dominades per les seves pitjors emocions, i probablement no senten el que diuen. En conseqüència, nosaltres com a persones que atenem al/ a la Client, hem de respondre amb una actitud d'ajuda, no de defensa, perquè la persona expressi tots els seus sentiments.

Plantejar algunes preguntes.

Per comprendre bé el problema i entendre la importància que el tema pot tenir per qui ens comunica el seu malestar.

Reformular.

Resumir la reclamació de la/del Client, els fets que expliquen el problema i els sentiments que li ha provocat.

Amb la reformulació reconeixem el malestar del/de la Client i li mostrem la nostra comprensió i que entenem què li va passar des del seu punt de vista.

Abans de seguir endavant cal assegurar-nos de repetir els fets tal i com els veu la persona.

No justificar-se.

El més important és resoldre el problema i dir al/a la Client què és el que farem per a la seva resolució, no justificar les accions.

Mostrar que donem importància a la situació.

Expressar les nostres intencions. Indicar quines accions portarem a terme. Hem d'arribar a un acord de solució amb la persona. La nostra actitud ha de ser la d'aconseguir que tant nosaltres com el/la Client estem del mateix costat.

Fer seguiment.

És important complir el que s'ha dit i mantenir les promeses. No hem de prometre més del que podem fer, però hem de complir sempre el promès.

Hem d'aconseguir que les coses tornin a funcionar correctament. És la nostra responsabilitat que les relacions amb el/la Client se succeeixin favorable i correctament.

Resumint...		
Una persona irritada no actua guiada per la raó: <ul style="list-style-type: none"> • No vulguis ser raonable. • Pren distància emocional. • Escolta amb respecte per reconèixer al/la Client. • Quan parlis utilitza un to i velocitat moderats. • Identifica't amb la seva situació. 	Quan la situació emocional es moderi: <ul style="list-style-type: none"> • Utilitza els diferents tipus de preguntes. • Esbrina el que la persona sent, vol i està pensant. • Resumeix la informació per fer-li veure que has entès el seu problema. • Personalitza. Dirigeix-te pel seu nom. 	Promou la solució: <ul style="list-style-type: none"> • Exposar alternatives. • Implica al/a la Client. • Estableix compromisos. • Mostra respecte! • Comprova el seu nivell de satisfacció.

Consells pràctics:

No expliquis com s'ha produït l'error. En general, qui ha tingut un problema no vol escoltar aquesta part de la història i a més podria semblar una justificació més que una explicació.



L'excepció es produeix quan l'error ha estat clarament una falta del/de la Client. En aquest cas caldrà gestionar la situació amb molt tacte.



No diguis als/a les Clients el que no pots fer, digues-los el que pots fer.

No diguis "vostè ha de ...", les persones reaccionen i pensen "No, jo no haig de..."

Tractar les queixes...

Deixa expressar-les

- No interrompis a la persona quan parla.
- Escolta amb respecte.

Formula preguntes

- Per saber més sobre la situació.
- Per demostrar interès.

No diguis mai que s'equivoca

- Sigues neutral, no entris en el conflicte.
- Dóna-li la raó sense desprestigiar FGC.

Tranquil·litza al/a la Client

- Proposa una solució
- Intenta arribar a un acord
- Evita les expressions calmants

Sigues breu, amable i directe

Mai diguis "Intentaré" quan en realitat no ho faràs. Pren compromís sobre alguna cosa específica o no et comprometis en res. L'expressió "Intentaré" és com una mentida social i, en la pràctica, un element destructor de les relacions amb les/els Clients, ja que quan no es fa allò promès, es veu com una fallada.

No diguis que faràs alguna cosa "al més aviat possible". Digues quan tornaràs a trucar, o qualsevol altra cosa que tinguis intenció de fer... i després fes-ho. Per a les persones que es troben en aquesta situació "tan aviat com sigui possible" significa en 15 minuts i per tu pot voler dir "l'endemà al matí". Per tant pot portar a mals entesos.

Mantingues la teva atenció en el present i el futur, no en el passat.

No facis preguntes que comencin per "Per què?". Aquesta expressió conté certa dosi d'acusació. Al contrari, utilitza "Què?", "Quin?", "Quina creu ha estat la causa de..." o "Quin efecte ha tingut...?".

Donar resposta a diferents situacions

Des del rol de persona de contacte amb els/les Clients, en ocasions ens trobem davant de situacions complexes en les quals no ens sentim còmodes, ens generen certa preocupació: dir "no", "anunciar males notícies"... i malgrat tot hem de afrontar-les com un repte que ens proporciona un aprenentatge continu com a persones i professionals de l'Atenció al Client.

A continuació expliquem les millors pràctiques i els errors que cal evitar.

Dir que no

Tractar les situacions delicades

- **Error que cal evitar:**
 - ▶ No dir-ho
 - ▶ Mostrar una actitud agressiva
 - ▶ Inventar un motiu fals
 - ▶ Justificar-se continuament
 - ▶ Disculpar-se una i una altra vegada
- **Millors pràctiques:**
 - ▶ Expressa els teus sentiments:
 - "Entenc la seva insatisfacció"
 - ▶ Si és possible, ofereix una solució de substitució
 - ▶ Utilitza el "disc ratllat":
 - "El que podem fer és"
 - "La millor solució possible és"



Anunciar males notícies

Tractar les situacions delicades

- Errors que cal evitar:
 - ▶ Deixar que la persona descobreixi les males notícies ella mateixa.
 - ▶ Dir-li que ho ha entès malament.
 - ▶ Imputar l'error a una altra àrea o persona d'FGC.
- Millors pràctiques:
 - ▶ Informar immediatament qui ens exposa el seu problema **a través de fets**.
 - ▶ Si és possible, acompanyar la "mala notícia" amb una **solució de canvi** o una **compensació**.
 - ▶ Acceptar que si el/la Client ho ha entès malament, es deu a que li has donat una **explicació deficient**.
 - ▶ **Disculpar-se i comprometre's personalment** a resoldre (o fer que es resolgui) el problema ràpidament.

Quan el/la Client diu que no

Tractar les situacions delicades amb la/el Client

- Errors que cal evitar quan es fa front a un "no" del/la Client:
 - ▶ Concloure, deixant al/a la Client bruscament.
 - ▶ Donar la impressió que li hem fet perdre el temps.
- Millors pràctiques per fer front a un "no" del/de la Client:
 - ▶ Accepta la decisió de la persona i la insatisfacció que aquesta ens produeix.
 - ▶ Digues-te que qui ha expressat la seva insatisfacció ha dit que no a la teva proposta, i que el "no" no ha estat per tu.
 - ▶ Sent complaença perquè el/la Client ha trobat una solució, tot i que no hagi estat la teva.
 - ▶ Centra't novament en l'objectiu a llarg termini de la fidelitat del/de la Client.
 - ▶ Tracta de deixar una bona impressió.
 - ▶ Realitza una autoavaluació de les teves capacitats

La/el client “especial”

Tractar les situacions delicades amb la/el Client

- Què fem amb una persona expressiva, irritada o amb mala fe?
- Errors que cal evitar:
 - ▶ Perdre la sang freda, cridar més que ell/a, fer-li sentir que és una persona grollera, ... no és la millor manera per arribar a un estat de calma, per restablir el clima de natural, la confiança... i continuar fent coses.
 - ▶ Reforçar o revifar el seu mal humor o la seva mala fe.
- Millors pràctiques:
 - ▶ Si crida, respon amb calma. Per discutir calen dues persones.
 - ▶ Si menteix o exagera, no li portis la contrària.
 - ▶ És inútil discutir. Una persona irritada no està en condicions d'acceptar el que diem.
 - ▶ Els aspectes subjectius prevaldran sobre els elements objectius i racionals. Pren calma, practica l'autocontrol.
 - ▶ L'important és que facis bé les coses.



Les claus de l'èxit d'FGC en l'Atenció al Client

Un dels signes distintius a FGC són les persones que hi treballen, en concret, tot el col·lectiu que desenvolupa tasques d'Atenció al Client. Sens dubte, són la imatge d'FGC. Amb el seu "saber fer", "saber estar" i "saber ser" contribueixen a donar un Servei de Qualitat a cada Client.

A continuació, des d'una vessant pràctica i tenint com a referència el concepte "SERVEI" explicat en aquest manual, hem associat cada lletra a un coneixement, habilitat i actitud indispensables en l'Orientació al Client.

Recordem que l'Atenció al Client comporta una qualitat de "SERVEI" basada en:

- S** ➤ **S**atisfereix a Clients oferint el nostre ajut amb diligència en les respostes.
- E** ➤ **E**scoltar, projectant amabilitat i educació.
- R** ➤ **R**eformular, per assegurar-nos que hem comprès a la/al Client abans de donar-li una resposta.
- V** ➤ **V**ocació d'ajuda fent notòria la nostra presència i pertinença a FGC.
- E** ➤ **E**vitat qualsevol conflicte amb actitud positiva i assertiva.
- I** ➤ **I**nformar amb paciència, explicar el que succeeix i el que es pot fer, adaptant-nos a les particularitats de les persones.

